

Mestrado

Economia e Gestão de Recursos Humanos

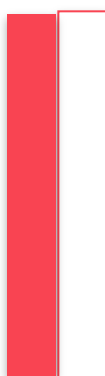
UM ESTUDO DE CASO

Gestão de Recursos Humanos nas Vindimas do Douro

Nuno Alexandre Macedo Ferreira

M

2018



UM ESTUDO DE CASO

Gestão de Recursos Humanos nas Vindimas do Douro

Nuno Alexandre Macedo Ferreira

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por

Professora Doutora Maria do Pilar Esteves Gonzalez

2018

NOTA BIOGRÁFICA

Nuno Alexandre Macedo Ferreira, nasceu a 22 de setembro de 1976, na freguesia e concelho de São João da Pesqueira.

Ingressou na Faculdade de Economia da Universidade Portucalense, no Porto, em setembro de 1995, com 18 anos, tendo terminado a licenciatura em dezembro de 2001.

Durante o período académico desenvolveu diversas atividades extracurriculares associadas à Universidade Portucalense, destacando-se o cargo de Vice Presidente da AIESEC e prospecção Bancária .

Em 2001, iniciou a sua carreira profissional na empresa Calém .C.V.P. – Companhia de Vinhos Comercial, S.A., empresas do ramo vitivinícola de vinhos do Douro e Porto e posteriormente nas empresa Vintagma Distribuição lda. e Solouro Vinho lda, empresas do ramo vitivinícola de vinhos verdes, onde desempenhou funções na área financeira, com particular enfoque no controle de custos de produção.

Em 2003, junta-se à ASDOURO, associação de formação profissional, sediada em São João da Pesqueira, onde assume a função de Economista e onde fazia parte do Departamento Administrativo e Financeiro, bem como função de professor nas áreas de Economia e Controlo de Gestão.

Em 2015, regressa ao Porto, estando atualmente a exercer a função de Project Finance Manager na MBPA Investments e motivado pela problemática da gestão dos recursos humanos ingressa em setembro de 2015 no Mestrado de Economia e Gestão de Recursos Humanos, concluindo a parte escolar do mesmo com média final de 14 valores. No âmbito da conclusão deste mestrado é apresentada a presente dissertação.

AGRADECIMENTOS

Desde o início deste desafio contei com a confiança e o apoio de várias pessoas e por isso não podia deixar de lhes prestar a minha homenagem e agradecimento.

À minha esposa, à minha filha Sofia e ao meu filho Nuno, hoje com 11 e 5 anos respetivamente, pela compreensão da minha ausência, a paciência e apoio que ao longo destes 3 anos sempre me dedicaram.

À Professora Maria Pilar pelo tempo despendido e apoio na elaboração da minha tese e à Professora Teresa Proença, Diretora do mestrado, por todo o apoio e por não me ter deixado desistir, apesar de todos os problemas.

Às empresas, objeto deste estudo, pela disponibilidade e abertura que demonstraram, pelo apoio, pela ajuda, pelas informações, pelo tempo e por todos os que direta e indiretamente estiveram envolvidos na concepção da mesma.

Um agradecimento especial ainda, ao Dr. Fernando Magalhães, à Dra. Carla Veloso e ao Eng.º Pedro Brás da SOGEVINUS, ao Sr. Manuel Mateus, Eng.º António Bastos e aos trabalhadores da MATEUS & SEQUEIRA e a Eng.^a Joana Maçanita da WINEID pelo entusiasmo com que acompanharam a realização desta dissertação, pela disponibilidade, paciência e tempo que me ofereceram, não só nas entrevistas realizadas, mas posteriormente no envio das respostas dadas por email.

Aos meus familiares, aos meus amigos, aos novos amigos que fiz neste Mestrado na FEP, aos demais professores, pelo entusiasmo, apoio e estímulo.

RESUMO

Atualmente a pressão cada vez maior dos *stakeholders*, em paralelo com a concorrência global dos mercados e das economias, determinou a crescente complexidade da gestão das organizações e impulsionou a importância tomada de decisão. É neste sentido que nas últimas décadas se tem presenciado um desenvolvimento progressivo dos sistemas de gestão de recursos humanos, bem como a necessidade de transmissão de informação para a realização do planeamento e monitorização constante de atividade.

Tendo em consideração estas considerações, este trabalho de investigação procurou conhecer a importância da gestão de recursos humanos para o sucesso organizacional. A escolha deste tema fundamenta-se no facto, no atual contexto empresarial caracterizado por uma acentuada incerteza e uma necessidade de inovação constantes, levando a que, os recursos humanos nas organizações apresentem um destaque cada vez mais primordial para o êxito das empresas e para a sua permanência nos mercados. Os modelos de gestão de recursos humanos, contribuem para a tomada de decisão com base nas informações credíveis e personalizadas, disponibilizadas em tempo útil, sobre as origens da criação ou destruição de valor. A maior parte das empresas falha não pela falta de capacidade de planeamento, mas pela incapacidade de implementar uma estratégia definida ou pela falha de alinhamento do comportamento das diversas áreas funcionais.

A junção de todos os contributos irá permitir dar uma imagem concreta da gestão de recursos humanos utilizado pelas empresas.

A originalidade deste trabalho centra-se principalmente no modelo de identificação das dimensões atuais da gestão de recursos humanos no setor mais fechado e exclusivo do setor agrícola – a Região Demarcada do Douro.

ABSTRACT

Increasingly, the pressure of stakeholders, in parallel with global competition in markets and economies, has determined the increasingly complexity of the management of organizations and has boosted the importance of decision-making. It is in this sense that in recent decades there has been a progressive development of human resources management systems, as well as the need to transmit information to carry out the planning and constant monitoring of activity.

Taking into account these assumptions, this research sought to know the importance of human resource management for organizational success. The choice of this theme is based on the fact that the current business context that is characterized by growing uncertainty and need for innovation, leading the human resources in the present organizations to a primordial highlight for the success and continuity in the markets. These human resources management models contribute to decision making based on credible and personalized information made available in a timely manner on the origins of creation or destruction of value. Most companies fail not because of a lack of planning capacity, but because of the inability to implement a defined strategy or the failure to align the behavior of the various functional areas.

The combination of all the contributions will give a concrete picture of the human resources management used by the companies.

The originality of this work focuses mainly on the identification model of the current dimensions of human resources management in the most closed and exclusive sector of the agricultural sector - the Demarcated Region of Douro.

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Revisão Bibliográfica	4
2.1. A gestão de recursos humanos e a introdução do conceito em rede	4
2.1.1. Conceito de colaboração	6
2.1.2. Redes colaborativas na gestão de recursos humanos	11
2.1.3. Fatores promotores da colaboração em rede	14
2.1.4. Vantagens da colaboração em rede	15
2.1.5. Barreiras à colaboração em rede	15
2.2. O setor vinícola em Portugal	17
2.2.1. Evolução histórica	17
2.2.2. Características do setor vitivinícola Português	18
2.2.3. Vitivinicultura e o sector vitivinícola português em números	19
2.2.4. A sazonalidade numa perspetiva global	22
2.2.5. A sazonalidade do setor: Vindimas	26
3. Metodologia	38
3.1. Objetivos e questões de investigação	39
3.2. A recolha de dados	39
3.3. Participantes na investigação	40
3.4. Apresentação das empresas participantes na investigação	40
4. Estudo de caso	42
4.1. Departamento de recursos humanos: Questões gerais	45
4.2. Período das vindimas	46
5. Discussão dos Resultados e Conclusão	55
6. Bibliografia	59
ANEXOS	

1. Introdução

Este projeto centra-se no setor vitivinícola português, área de grande destaque na economia portuguesa e muito enraizado na sua cultura, com forte presença nas mais variadas regiões do país. O setor produz diferentes produtos, alguns dos quais únicos no mundo, como por exemplo o Vinho do Porto ou o Vinho Verde.

O setor vinícola é particularmente relevante, devido ao seu enraizamento cultural no país, à extensão geográfica que ocupa no território nacional, e à importância social e económica que esta atividade comporta. Portugal é um dos maiores consumidores de vinho *per capita* a nível mundial, as exportações deste produto são superiores a 700 milhões de euros por ano (Instituto da Vinha e do Vinho, 2015).

As estatísticas agrícolas oficiais referentes ao ano de 2015 apresentadas pelo INE (Instituto Nacional de Estatística), revelam que a indústria das bebidas faturou sensivelmente 2,5 mil milhões euros (um valor superior ao do ano anterior), tendo a indústria do vinho contribuído com 52,2% do total de vendas (INE, 2017). Estes dados por si só evidenciam a importância do setor na economia portuguesa. Voltando o eixo da atenção para o setor vinícola da região do Douro, constata-se que só em 2016 foram produzidos um total de 133.281.714 litros (tendo em conta as regiões do Baixo Corgo, Cima Corgo, Douro Superior e Fora da RDD – Região Demarcada do Douro) (IVDP, 2016a).

Em Volume (hl)

Produto	Campanha 2017/2018			Campanha 2016/2017			Campanha 2015/2016			Campanha 2014/2015		
	T/R	B	Total	T/R	B	Total	T/R	B	Total	T/R	B	Total
Apto Vinho com DOP Douro	396 676	118 374	515 050	318 498	106 707	425 205	479 344	122 127	601 471	384 196	77 841	462 037
Apto Vinho Licoroso com DOP Douro	0	35 304	35 304	0	33 383	33 383	0	31 199	31 199	0	29 513	29 513
Apto Vinho Licoroso com DOP Porto	679 124	137 652	816 777	688 631	116 508	805 139	639 941	134 769	774 710	610 778	122 594	733 371
Apto Vinho Espumante com DOP Douro	200	167	367	196	523	719	439	1 275	1 714	820	945	1 764
Apto Vinho com IGP Terras Durienses	7 607	3 977	11 584	2 134	5 741	7 875	15 307	7 375	22 681	6 101	8 105	14 206
Apto Vinho Espumante com IGP Terras Durienses	0	0	0	6	0	6	0	0	0	0	0	0
Apto Vinho com Indicação de Casta	10	5	15	57	32	89	0	0	0	161	15	176
Vinho	50 863	16 592	67 454	47 361	17 425	64 786	140 488	40 107	180 595	139 217	26 722	165 939
Vinho Licoroso	0	0	0	0	0	0	300	0	300	0	0	0
Vinho Espumante	938	1 384	2 322	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	1 135 418	313 456	1 448 874	1 056 883	280 318	1 337 201	1 275 818	336 852	1 612 670	1 141 272	265 734	1 407 006

T/R: Tinto/Rosado; B: Branco

Quadro 1 - Evolução da Produção: DOURO E PORTO
Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho (IVV,IP)

Região Vitivinícola	2008/09	%	2009/10	%	2010/11	%	2011/12	%	2012/13	%	2013/14	%	2014/15	%	2015/16	%	2016/17	%	2017/18	%
Minho	784 028	14	866 985	15	912 176	13	823 341	15	655 253	10	793 417	13	693 026	11	874 491	12	736 430	12	967 067	14
T. Montes	105 075	2	110 614	2	119 367	2	102 005	2	108 615	2	96 615	2	107 886	2	112 407	2	76 549	1	85 430	1
Douro	1 379 051	24	1 351 949	23	1 660 408	23	1 329 423	24	1 346 152	21	1 516 925	24	1 407 006	23	1 612 670	23	1 337 201	22	1 448 874	22
Beira Atlântico	211 669	4	246 705	4	297 704	4	292 596	5	283 897	4	255 333	4	225 076	4	272 680	4	195 534	3	260 668	4
Terras do Dão	251 863	4	297 483	5	355 687	5	293 537	5	356 454	6	304 824	5	240 516	4	342 316	5	237 186	4	312 462	5
Terras da Beira	194 365	3	192 084	3	224 735	3	184 759	3	217 693	3	215 783	3	216 531	3	226 203	3	255 818	4	190 394	3
Terras de Cister	78 831	1	47 872	1	61 036	1	45 959	1	64 655	1	64 731	1	53 074	1	67 052	1	69 560	1	54 052	1
Tejo	518 989	9	544 935	9	630 548	9	382 276	7	641 789	10	500 807	8	577 889	9	611 183	9	551 300	9	648 441	10
Lisboa	932 736	16	962 323	16	1 204 098	17	826 666	15	1 097 712	17	885 742	14	894 780	14	1 202 711	17	998 804	17	1 225 840	18
P. Setúbal	337 139	6	379 371	6	431 696	6	308 857	5	517 797	8	407 853	7	502 824	8	504 129	7	463 035	8	525 049	8
Alentejo	811 690	14	810 338	14	1 189 719	17	969 832	17	970 124	15	1 127 910	18	1 222 733	20	1 152 184	16	1 050 439	17	954 910	14
Algarve	23 698	0,4	23 650	0,4	19 190	0,3	13 150	0,2	12 338	0,2	11 676	0,2	10 665	0,2	13 630	0,2	10 419	0,2	15 777	0,2
Sub-total continente	5 629 135	99	5 834 310	99	7 106 363	99	5 572 402	99	6 272 479	99	6 181 615	99	6 152 005	99	6 991 655	99	5 982 274	99	6 661 245	99
Madeira	49 925	1	45 449	1	36 782	1	38 769	1	49 637	1	43 136	1	40 825	1	45 747	1	33 849	1	42 773	1
Açores	9 500	0,2	13 754	0,2	4 783	0,1	11 192	0,2	4 991	0,1	6 595	0,1	12 926	0,2	10 404	0,1	5 845	0,1	5 034	0,1
Sub-total ilhas	59 426	1	59 203	1	41 564	1	49 961	1	54 628	1	49 731	1	53 751	1	56 150	1	39 694	1	42 908	1
Total Geral	5 688 560	100	5 893 513	100	7 147 927	100	5 622 363	100	6 327 107	100	6 231 347	100	6 205 756	100	7 047 805	100	6 021 968	100	6 736 772	100

Quadro 2 - Evolução da Produção total de Vinho por Região Vitivinícola
Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho (IVV,IP)

Este setor apresenta inúmeras potencialidades nomeadamente associados ao elevado padrão de qualidade de algumas castas nacionais (Martins, 2007), à existência de condições climáticas particularmente favoráveis e de castas únicas (Alberto, 2007), o aumento no consumo de vinhos de qualidade, à melhoria na forma de apresentação dos produtos, à modernização de algumas unidades transformadoras e, o Know-how. No entanto, também apresenta algumas fragilidades, sendo de mencionar as vinhas demasiado envelhecidas e preparadas para ter quantidade e não qualidade, a dimensão das explorações agrícolas, a dimensão das unidades de transformação, as fracas estratégias promocionais e a fragmentação da produção (Matos, 1991).

O património vitivinícola do país e a produção de vinhos de qualidade constituam elementos que configuram também um produto turístico de destaque, denominado de Enoturismo e que, associado a fatores ambientais, culturais e gastronómicos de cada uma das regiões vitícolas, é um fator que estimula a animação e diversidade da oferta turística nacional, tendo um impacto positivo na redução da sazonalidade da atividade e no desenvolvimento de fluxos direcionados para zonas de menor concentração da procura turística (Novais, 2009).

O cultivo da vinha, a vindima e o próprio processo de vinificação são influenciados em grande medida pelas condições climáticas, nomeadamente temperatura e

humidade, que diferem muito de campanha para campanha. A produção vinícola tem, ao longo dos anos e de forma a uniformizar as propriedades e qualidade dos vinhos, vindo a manter o traço tradicional.

É vital que sejam realizados estudos para compreender as especificidades do processo produtivo do setor associadas entre outros aspetos à sazonalidade na indústria. Tal conhecimento é fundamental para a definição de procedimentos adequados, de forma a garantir que a indústria permaneça económica e socialmente sustentável (Christ, 2013).

Através desta investigação pretende-se responder às seguintes questões:

- Como resolver o problema da escassez de recursos humanos no período sazonal que é o das vindimas?
- É possível partilhar recursos humanos entre os diferentes agricultores e produtores, e se sim, de que forma?
- Existem associações de produtores. Poderá ser lucrativo existir um gestão em rede de recursos humanos?

2. Revisão Bibliográfica

O meu objetivo com esta tese é desenvolver um estudo de caso que ilustre as especificidades da gestão de recursos humanos no setor vitivinícola, nomeadamente no que respeita à sazonalidade do período das vindimas e a gestão em rede no setor dos vinhos do Douro.

A necessidade de recursos humanos no setor é mais sentida no período de vindimas (num período muito curto há necessidade de um elevado número de trabalhadores), o que acarreta problemas, não só para os agricultores individuais (produtores de uvas), como também para as empresas (produtoras de uvas e de vinho), devido a falta de mão-de-obra na região. Este problema poderá ser tratado individualmente ou por via de organizações em rede.

O meu objetivo com este estudo de caso é analisar as mais valias para os agentes do setor associadas ao trabalho em rede visando à partilha recursos humanos, à criação de mapas de vindima, a definição da produção de vinhos distintas (os tempos de fermentação variam com o tipo de vinho a ser produzido), a definição de zonas de colheitas (tipo de uvas, distâncias de recolha e entrega idênticos). Este mecanismo de gestão em rede tornariam que todos os intervenientes reduzissem custos e colmatassem a escassez de recursos humanos.

O presente capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura, numa primeira fase através da apresentação e discussão de alguns dos principais conceitos, definições, metodologias e processos a serem usados neste estudo de caso.

Num segunda fase será feita uma breve descrição do setor centrada na questão da sazonalidade e da gestão neste tipo de indústria.

Numa terceira fase centra nos-ermos na descrição do que são as vindimas e qual o papel do enólogo nesse processo.

2.1. A gestão de recursos humanos e a introdução do conceito de gestão em rede

Num mercado competitivo como o é o do vinho, é fundamental reforçar a qualidade e valorizar os recursos humanos (Cabrita, 2007). E sendo os recursos humanos o principal recurso da empresa, a sua gestão é da maior importância também no setor vitivinícola. Num estudo comparativo de cariz qualitativo-descritivo Braga (2012),

procurou compreender as peculiaridades e nuances da GRH em empresas do setor vitivinícola do Brasil e de Portugal, tendo constatado que as empresas estudadas adotam práticas de GRH muito semelhantes. No que respeita às empresas portuguesas e tendo em conta os seis subsistemas da GRH que incluiu na sua investigação, Braga (2012) verificou que:

- Das 10 empresas portuguesas estudadas, apenas duas têm a área de recursos humanos estruturada, as quais são responsáveis pelo recrutamento e seleção de pessoal (nas restantes empresas o processo de recrutamento e seleção de colaboradores é da responsabilidade de outras áreas);
- A avaliação de desempenho e a formação e desenvolvimento apenas se encontram nas duas empresas que possuem a área de recursos humanos estruturada. Nestas, a avaliação de desempenho é realizada anualmente (nas restantes, esta atividade é realizada pelas chefias diretas e/ou pela alta administração) e ao nível da formação e desenvolvimento a autora verificou que o planeamento é feito a partir de indicadores de avaliação de desempenho, os quais são definidos pela direção (nas restantes empresas, este aspeto apenas se foca nas áreas ambientais e de segurança (de caráter obrigatório) e normalmente, existem incentivos para a formação;
- Das empresas que participaram no estudo duas não concedem qualquer benefício, cinco concedem o seguro de saúde, uma concede o seguro de vida, outra a moradia;
- Nas duas empresas que possuem departamento de recursos humanos estruturado, constata-se que o processo de recompensas está associado ao desempenho pessoal e da empresa (nas restantes ainda não existe uma política definida).

Perante o cenário de uma necessidade redobrada de recursos humanos no período das vindimas e sendo que a proposta de valor ganha cada vez mais importância para a competitividade das empresas, surge a necessidade de criar uma rede de suporte que permita às empresas uma melhor e contínua adaptação à dinâmica do contexto externo, tendo os gestores vindo a estar alertados para a necessidade de criarem novos modelos de gestão onde trabalham conjuntamente com os seus fornecedores de mão-de-obra (empreiteiros agrícolas) bem como os clientes e stakeholders, ou seja, a trabalharem em rede (Alves, 2009).

Para as empresas conseguirem vingar devem efetuar um diagnóstico que permita uma ação focada na gestão de recursos humanos. Na área da produção é importante continuar a apostar na utilização de técnicas modernas e científicas.

A dificuldade em encontrar pessoas para trabalhar no período das vindimas levou os agricultores e as adegas a recorrerem ao serviço prestado por empreiteiros agrícolas (empresas especializadas em fornecer trabalhadores para as tarefas na agricultura). No caso das adegas de produção de vinho é importante reforçar as suas equipas permanentes para fazer face a necessidades extraordinárias de trabalhadores neste período das vindimas, recorrendo a trabalhadores temporários. As preocupações com a qualidade do vinho têm vindo a ser integradas nas estratégias comerciais das adegas em resposta a diversas transformações nos mercados agrícolas, passando a realizar as vindimas por castas, o que originou uma maior necessidade de recursos humanos (Ronan, 2006). Verifica-se também que, para manter ou introduzir um vinho no mercado, é preciso manter um claro sentido de formação, inovação e atualização, tanto de meios técnicos como humanos dos seus recursos permanentes.

2.1.1. Conceito de colaboração

O conceito de colaboração está intimamente ligado à gestão em rede e ao facto de se trabalhar em conjunto, contribuindo para que determinado objetivo comum se concretize (Hall, 2005). A colaboração surge como meio de as empresas acederem a competências que não possuem e por isso, cooperam com outras empresas concorrentes contribuindo para uma investigação mais eficaz, um desenvolvimento com mais qualidade, mais rápido e mais barato dos produtos, serviços e mercados, uma aprendizagem aprofundada e uma redução de custos (IAPMEI, 2009).

A colaboração entre empresas apresenta diversas vantagens, seja a nível operacional, seja a nível estratégico (Brito, 1993). As vantagens operacionais “afetam numa forma direta a vida interna das organizações do ponto de vista da eficiência com que a sua atividade é desenvolvida” (Brito, 1993, p.15), enquanto as vantagens estratégicas se refletem “num esforço da posição competitiva e estratégica das empresas envolvidas no acordo” (Brito, 1993, p.15). As primeiras são vantagens internas e evidenciam menos e melhores meios de financiamento, redução de custos e do risco e novos métodos de gestão, como a partilha de conhecimento (*Know-how*). As segundas

traduzem-se em vantagens externas e permitem atuar sobre o nível de concorrência do setor e reforçar as vantagens competitivas, como (Brito, 1993, p.18) o reforço da quota de mercado; penetração em novos segmentos de mercado e/ou áreas geográficas, a aquisição de novas tecnologias que propiciem uma redução de custos, o reforço da qualidade e/ou o aumento da capacidade de resposta, a produção e comercialização de novos produtos resultantes, nomeadamente, de um esforço conjunto de I&D (Investigação e Desenvolvimento) e a integração vertical quer a montante quer a jusante.

Também Lanke (2006) elenca um conjunto de benefícios associados à colaboração nas quais se destacam a credibilidade e eficiência; alavanca; flexibilidade; diminuição de custos; inovação. A credibilidade e eficiência referem-se à capacidade de ganhar ou entregar negócios articulando as atividades da empresa com outras empresas enquanto a função de alavanca traduz a capacidade para atingir os principais objetivos da empresa os quais, numa atuação individual, a empresa não seria capaz de alcançar. A flexibilidade que a colaboração proporciona, torna as empresas capazes de se adaptarem de forma mais rápida, sem terem que aumentar ou diminuir a dimensão da empresa já a diminuição de custos decorre da partilha de custos entre as várias empresas e a maximização dos ganhos. Por fim, ao nível da inovação, a colaboração estimula o surgimento de novas ideias e abordagens na resposta aos desafios das empresas e permite, ao mesmo tempo, a melhoria dos resultados.

. Colaboração na gestão de recursos humanos no setor vinícola

Perante as atuais características do mercado e que determinam a crescente necessidade do controlo de custos e um expectante alto nível de padrões de qualidade nos produtos, uma empresa não pode competir por si só, surgindo assim o conceito de colaboração entre as empresas. Aliás, Matopoulos (2007, p.177) refere mesmo que, em muitos casos, as relações de colaboração são determinantes para o desempenho organizacional na medida em que “a sua capacidade de competir está diretamente relacionada com a sua capacidade de colaborar com outras empresas”.

Conforme Pires (2014, p.21), “a emergência dos novos produtores mundiais, ou ‘Novo Mundo’, determinou a dimensão global do mercado do vinho e o consequente aumento da concorrência”. A configuração das empresas em redes colaborativas

surge assim como um instrumento importante para lhes garantir um melhor desempenho e aumentar o seu potencial competitivo.

No que diz respeito à gestão de recursos humanos a colaboração entre as empresas tem como principais barreiras a formação e manutenção de redes colaborativas que ainda não estão inteiramente operacionalizadas, como pretendo atestar com os resultados deste estudo de caso.

As empresas enfrentam, cada vez mais, a necessidade de responder com qualidade, agilmente, de forma sustentada e eficiente à grande imprevisibilidade que os mercados apresentam devido aos fenómenos da globalização e da emergência de novos sistemas de informação que constituem fatores de maior exigência para as empresas (Lima, 2013). E segundo Udin (2006) os custos de produção deixaram de ser o fator principal para a manutenção de uma vantagem competitiva e duradoura decorrer cada vez mais de, fatores como a redução dos prazos de entrega, a qualidade, a confiabilidade, a flexibilidade e a customização dos serviços e produtos os quais passaram a ser os maiores responsáveis pela obtenção de vantagens competitivas.

No que respeita à realidade portuguesa, e ainda numa perspetiva geral, constata-se que a economia reúne características que fazem da colaboração entre empresas uma estratégia com especial interesse (Brito, 1993). Assim, Brito (1993) explica que esta colaboração (seja entre empresas nacionais ou entre empresas nacionais e internacionais) pode contribuir para a redução de algumas fragilidades da economia portuguesa devido à pequena dimensão da maioria das empresas, a escassez de quadros médios e superiores, a insuficiência organizacional de muitas empresas, a falta de cultura empresarial e a subcapitalização de alguns sectores (Brito, 1993, p.14).

O mesmo autor, acrescenta ainda que existem vantagens que podem ser exploradas de forma mais eficaz, quando em situações de colaboração, entre as quais a existência de alguns produtos naturais com interesse, mão-de-obra facilmente adaptável a novas condições, aceitação generalizada da necessidade de modernização e existência de tecnologias intermédias (Brito, 1993, p.14).

A colaboração na gestão de recursos humanos retrata o “relacionamento mais próximo que pode existir entre os parceiros” (Parung, 2006, p.117), traduzindo-se no

desenvolvimento de atividades conjuntas que, na ótica de alguns autores, são a fonte de vantagem competitiva das empresas que interagem em rede. Para além de assegurar uma resposta mais eficiente e adequada das empresas às necessidades de recursos humanos para vindimar ou para produzir, os efeitos sinérgicos conseguidos pela colaboração em rede permitem que cada membro ganhe tempo e desenvolva respostas rápidas que, provavelmente, não seriam conseguidas se cada um agisse de forma individual (Cao, 2010).

Na perspectiva de Angerhofer (2006), o objetivo desta colaboração das empresas em rede, passa pelo reforço da posição competitiva, através de uma abordagem holística e não através da melhoria da ligação de forma individual. A adoção de práticas colaborativas na gestão de recursos humanos, uma vez que estas têm vindo a ser entendidas como o caminho a seguir para as operações de gestão de recursos humanos serem bem-sucedidos e sustentáveis, resulta de uma percepção, por parte das empresas, de que o efeito sinérgico da combinação de recursos de forma coordenada é gerador de vantagens competitivas (Zacharia, 2011).

A colaboração no âmbito da gestão de recursos humanos é da maior importância porque proporciona a partilha de recursos, entre as empresas, que são também recursos estratégicos, o que aumenta a vantagem competitiva sustentável (Prahalad, 1990). Ao prosseguirem um objetivo comum, que é do tentarem garantir recursos humanos para as alturas certas e nomeadamente no caso da produção vinícola, na fase das vindimas, a colaboração em rede traz maiores concretizações e menores gastos de energia na satisfação de necessidades comuns (Lima, 2013).

Uma colaboração em rede permite fazer circular mais facilmente os elementos materiais (os produtos) e imateriais (informação, dados, conhecimento) (Carvalho, 2014). No setor vitivinícola estabelecer relações de colaboração é também fundamental para qualquer empresa, já que, permitirá partilhar conhecimento, informação e até procurar soluções para os obstáculos que vão surgindo ao longo do tempo bem como partilhar mão-de-obra ou tecer recomendações nesta matéria. Assim sendo, convém mencionar que “ser competitivo não exclui, antes promove e incentiva a cooperação na procura de soluções do tipo ‘ganhar-ganhar’ e isto porque para as empresas, e atendendo à crescente complexidade e instabilidade da sua

envolvente externa, é cada vez mais premente a necessidade de mitigar riscos e de superar ineficiências quer internas, quer as do próprio mercado” (Moura, 2006, p.74).

Na época das vindimas, verifica-se que encontrar mão-de-obra qualificada e que integre o perfil desejado é muito complicado, pois trata-se de um trabalho pesado, que nem todos estão dispostos a realizar, bem como exige a deslocação das pessoas, algo que nem sempre lhes é possível. Neste sentido, torna-se perceptível que a colaboração entre empresas do setor pode aumentar a organização adequada dos recursos necessários, através da partilha de conhecimento e de recursos, o que minimizará os riscos do negócio, os custos e contribuirá para o próprio desenvolvimento e crescimento das empresas envolvidas. Tal como sublinha Zacharia (2011), as práticas colaborativas decorrem precisamente dos obstáculos ou desafios que se colocam à cadeia de abastecimento e que não seriam ultrapassados se apenas se recorre a processos de transação comercial.

Segundo Carvalho (2014), que estudaram a colaboração na cadeia de abastecimento no setor vitivinícola, numa perspetiva de desenvolvimento regional, existem vários modelos de colaboração, entre eles:

- As cooperativas: Trata-se de um sistema de produção bastante popular em Portugal, e em outros países da Europa como a França. Este tipo de organização é adequado para empresas de pequenas dimensões que se encontram na mesma região. Vários países possuem cooperativas de serviços, privilegiando a partilha de serviços entre produtores de vinho;
- As redes organizacionais: Trata-se de um tipo de organização visa promover a distribuição conjunta de vários tipos de vinho, tanto no mercado interno como externo, traduzem-se em redes colaborativas de configuração horizontal;
- As redes interface: Trata-se de um tipo de colaboração estabelecida entre produtores de uvas, produtores de vinho, distribuidores e consumidores, e que permite um contacto direto entre produtor e consumidor.

No setor vitivinícola, colaboração no âmbito da gestão de recursos humanos vai possibilitar vantagens as empresas, já que permite o acesso a recursos complementares, o aumento da flexibilidade para responder às adversidades e

imprevistos que vão surgindo, o maior acesso ao conhecimento, a partilha e utilização do *know-how* de outras empresas, a partilha de riscos e custos de exploração de novas oportunidades (realização de experiências em conjunto) e melhoria da qualidade, da imagem da empresa (Carvalho, 2014).

Estabelecer relações de colaboração entre as empresas é fundamental e o setor vitivinícola não é exceção. Para isso é necessário optar por um modelo de colaboração que se ajuste a todas as empresas envolvidas, ter objetivos comuns e reconhecer a necessidade de um trabalho conjunto. Assim, “atendendo à prevalência de uma cultura de participação pouco desenvolvida, impõe-se um foco em práticas e rotinas de colaboração efetiva entre os vários parceiros, mas conciliáveis se alinhadas com objetivos conjuntos, sendo que o maior desafio que se coloca ao desenvolvimento e consolidação do setor será o encontro de equilíbrios e de consensos que possibilitem gerar respostas adequadas, atempadas e sustentáveis às necessidades do mercado” (Lima, 2014, p. 60).

2.1.2. Redes colaborativas na gestão de recursos humanos

O conceito de rede é usado para descrever a necessidade das empresas atuarem de forma conjunta e em associações, para poderem partilhar, fazerem trocas e se ajudarem mutuamente, para todas conseguirem alcançar objetivos gerais e não só individuais e assim poderem sobreviver e manterem-se competitivas no mercado (Coviello, 1975).

Na gestão de recursos humanos, a rede caracteriza um conjunto de entidade (consumidores, fornecedores (empreiteiros agrícolas), produtores), interligadas por via de relações de colaboração, entre as quais circulam elementos materiais (produtos e recursos humanos) e imateriais (informações, dados, conhecimento) de acordo com regras que devem estar pré-estabelecidas entre as partes para não pôr em causa a subsistência das relações (Coviello, 1975).

Como consequência da emergência de novos mercados na indústria de vinhos, como a China, a Rússia e alguns países da região Ásia-Pacífico, a necessidade de criação de uma cadeia de abastecimento muito boa e de uma maior interligação entre empresas, os seus fornecedores e stakeholders apresentam uma importância cada vez maior (Garcia, 2012).

Garcia, (2012) afirma que a cadeia de abastecimento, que consiste na coordenação e procura de associações de empresas da mesma área de negócio que permite reduzir custos e tempo, é importante para todos os produtores de vinho no mundo visto que estes competem num mercado internacional onde os produtores do “novo mundo” produzem cada vez mais quantidade e com uma elevada qualidade a preços altamente competitivos, destronando os produtores do “mundo velho”. Este facto leva a que os produtores tenham de ser capazes de fazer face à procura dos clientes, ou seja, à procura que as próprias adegas apresentam, a um custo mais acessível (Garcia, 2012).

O setor vitivinícola tem a particularidade de ser constituído por um número elevado de players e de relações complexas entre eles. As exigências dos clientes finais são elevadas, a pressão dos concorrentes é contínua e, ainda existem as restrições legais do próprio setor.

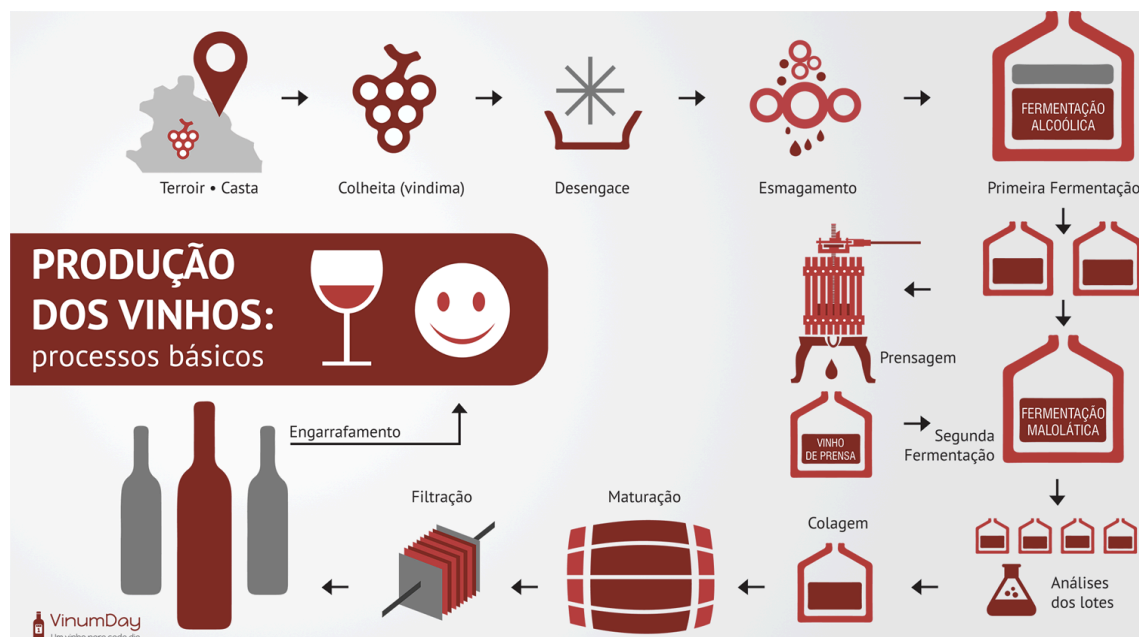


Figura 1 - Processo produtivo
Fonte: VinumDay

Como podemos ver na figura 1, o processo produtivo é bastante complexo, sendo composto por diferentes fases, onde algumas delas exigem grande quantidade de recursos humanos, como a colheita, abertura de cubas e engarrafamento, mas outras como o esmagamento, fermentação e manutenção já é feita com recurso à tecnologia.

Garcia, (2012) enumeram, assim, os principais atores na cadeia de abastecimento do vinho como sendo:

- Produtor/fornecedor de uvas – responsável pela produção e colheita da uva. É um ator muito importante dado que a qualidade do vinho está diretamente ligada à qualidade da uva;
- Fornecedor de materiais – responsável por fornecer à empresa os materiais necessários para a elaboração do produto final, ou seja, garrafas, rolhas, caixas, entre outros;
- Produtores de vinho (adeegas) – responsáveis por receber as uvas, pela elaboração, fabricação e/ou mistura de produtos vitivinícolas;
- Empresas de manutenção de máquinas- responsáveis por dar suporte técnico às adegas para assim as adegas não atrasarem muito o seu processo produtivo;
- Engarrafador – recebe o vinho a granel, analisa-o e engarrafa-o;
- Transitário – responsável por dar seguimento ao processo de embarque do vinho;
- Distribuidor do produto final – responsável por receber, armazenar, gerir o inventário e distribuir o produto final;
- Consumidor final.

As redes colaborativas na gestão de recursos humanos são mais complexas, depende de fatores climáticos (tempo e maturação), da disponibilidade de produção das adegas e dos recursos humanos existentes, fazendo com que o trabalho dos gestores seja complexo mas, salientamos como os mais fundamentais, a rede entre os agricultores/produtores de uvas e as adegas.

A gestão de recursos humanos em rede assume particular importância durante as vindimas, nomeadamente no Douro, dada a elevada necessidade de contratar mão-de-obra. Nesse sentido, o modelo de gestão em rede permite que os gestores trabalhem em rede neste período sazonal das vindimas com os seus fornecedores de mão-de-obra, bem como com clientes e stakeholders. Este trabalho em rede passa pela construção “de vínculos de transformação em direção a uma construção de parcerias que tem como fundamento os princípios da era da inteligência coletiva: cooperação, interdependência, integridade e confiança. A ideia é estruturar novos compromissos em torno de interesses em comum de forma igualitária e democrática” (Vulcano, 2017, p.82). De facto, este trabalho em rede com a gestão partilhada de recursos humanos no âmbito no setor vitivinícola permite otimizar a gestão de recursos humanos e permite contornar algumas dificuldades inerentes à sazonalidade característica do setor, particularmente, durante as vindimas.

2.1.3. Fatores promotores da colaboração em rede

A evolução das relações de colaboração na gestão de recursos humanos tem sido influenciada por um conjunto de fatores de natureza interna, como os relacionados com a estrutura organizacional e que traduzem a relação entre departamentos/áreas funcionais, e os de ordem externa e que abarcam tudo o que no macro ambiente afeta a posição de mercado da empresa, ou seja, aqueles que determinam o tipo de ligação que a empresa estabelece com os parceiros (Lima, 2013).

Dyer (1998) referem que a era da informação e da globalização forçou as empresas a colocar a colaboração como uma nova fonte de vantagem competitiva, evidenciando que a possibilidade de partilha e de troca em tempo real possibilita processos de decisão mais descentralizados, facilitando ações preventivas sobre situações indesejadas ou pelo menos a correção, em tempo útil, de ocorrências anormais, tornando-se fundamentais para melhorar a eficácia da resposta.

A configuração em rede, atendendo à multiplicidade de cruzamentos que começaram a surgir entre os vários intervenientes na cadeia, irá favorecer o surgimento de mais pontos de interação e de mais relações de colaboração interempresas, que associada à necessidade de consensualização, compromisso e coordenação já referidos, cria

espaços nos quais o Gestor de Recursos Humanos pode assumir um papel de muito relevante, afirmando-se como estratégico para o desempenho global das empresas em rede (Hall, 2005).

Moura (2006) também classifica a configuração em rede como uma espécie de fio condutor que liga os vários elos da cadeia (internos e externos), ajudando à sua sincronização e integração, uma vez que esta é a responsável pela gestão dos fluxos de informação e de produtos.

2.1.4. Vantagens da colaboração em rede

Vários autores referem-se à colaboração na gestão de recursos humanos como sendo primordial nos modelos de negócio atuais e, pelos benefícios que acarreta, reconhecem-na como um dos aspetos importantes para melhorar a força competitiva das empresas.

Algumas vantagens da colaboração em rede, para além de aumentar a “capacidade de sobrevivência” das empresas nos mercados e possibilitar uma melhoria no alcance dos objetivos são o de permitir uma maior concentração nas competências chave de cada empresa, uma maior facilidade no acesso a recursos complementares, a otimização e redução de recursos próprios, o aumento da flexibilidade para responder a mudanças e imprevistos, a obtenção de economias de escala (Hall, 2005).

2.1.5. Barreiras à colaboração em rede

Trabalhar em rede na gestão de recursos humanos traz muitas vantagens às empresas que nela participam mas este método também apresenta algumas desvantagens. Enumeramos, assim, algumas:

- A falta de confiança entre os parceiros podem reduzir a celeridade e a eficiência de tomada de decisões e gerar resistência à mudança e colocar como questão se não seria possível fazer o mesmo com maior recurso às novas tecnologias ou será que precisava mesmo daquela quantidade de pessoal;

- Cultura fechada, ou seja, pouca prática de trabalho colaborativo e de partilha de informação;
- Resistência à mudança, já que as empresas estão num mercado concorrência e todas as aprendizagens têm custo;
- Desequilíbrio estrutural de poder entre parceiros (grandes empresas conseguem pagar melhor e mais rapidamente e por isso podem ter o seu acesso a recursos humanos facilitada);
- Ausência de visão estratégica comum, apesar de objetivos gerais, têm objetivos próprios;
- Partilha desequilibrada de recursos, riscos e benefícios;
- Procedimentos desadequados para um determinado nível de cooperação entre os vários parceiros e que requerem uma perspetiva global;
- Incompatibilidade entre as ferramentas de comunicação;
- Comunicação inadequada ou insuficiente;
- Ausência de tomada de decisões conjunta.

Simatupang (2002) acrescentam ainda a dificuldade em adotar uma perspetiva global da rede, relacionando esta com o facto de as empresas terem sido orientadas para agirem como entidades individuais, apresentando comportamentos oportunistas e uma perspetiva local.

No presente estudo de caso pretende-se analisar se a gestão em rede existente no setor vitivinícola em Portugal procura intensificar, adicionar e amplificar os benefícios dos diferentes intervenientes, permitindo que as estratégias e decisões deixem de ser elaboradas e tomadas sob a visão de uma única empresa e passem a fazer parte da rede como um todo (Parra, 2003).

Porter (2003) considerava que a competição no mercado tendia a ocorrer apenas ao nível das unidades de negócios isoladas. Contudo, ao passo que a gestão da cadeia introduziu um novo paradigma de grande importância a este modelo, considera-se que cada vez mais a competição no mercado tende a ocorrer ao nível das cadeias produtivas (Parra, 2003).

2.2. O setor vinícola em Portugal

2.2.1. Evolução histórica

Para se conhecer o setor vinícola nacional é fundamental efetuar o respetivo enquadramento histórico.

Acredita-se que tenham sido os Tartessos, em 2000 a.C., a cultivar a vinha pela primeira vez na Península Ibérica, na Península de Setúbal, sendo o vinho utilizado como moeda de troca no comércio de metais (Instituto da Vinha e do Vinho, 2008).

No séc. II a.C., com o domínio romano sobre a Península Ibérica, deu-se um aumento da área produtiva de vinha, alargando as práticas vitivinícolas desde o Alentejo até ao Douro. Os romanos foram ainda decisivos na introdução de novos processos vitivinícolas e de instrumentos e utensílios essenciais para as práticas tradicionais (Cardeira, 2009).

No século XIV, Portugal estabeleceu com Inglaterra o mais antigo tratado do Mundo, o Tratado de Windsor, que visava estabelecer trocas comerciais entre os dois países. Os ingleses exportavam roupas e tecidos para Portugal e em troca importavam vinho, azeite e outros produtos, originando um crescimento acentuado das exportações de vinho ao longo dos anos (Sá, 1999).

Foram duas as grandes crises no sector, tendo a primeira acontecido em finais do séc. XIX/início do séc. XX, e a segunda durante as décadas de 60 e 70 do séc. XX, que tiveram como resultado o abandono das produções, ou substituição por outras culturas.

Com a adesão de Portugal à Comunidade Europeia foi realizada uma autêntica revolução no sector vitivinícola português e as principais empresas vitivinícolas realizaram diversos investimentos, nomeadamente, a melhoria das instalações e maquinarias, a aquisição de vinhas, a diversificação de portefólios e de marcas visando potenciar a vertente exportadora (Cardeira, 2009).

Com a aprovação da nova Organização Comum de Mercado Vitivinícola (OCM), que visa alcançar um maior equilíbrio entre a oferta e a procura de vinho no mercado comunitário e melhorar, a longo prazo, a competitividade do setor, tem-se procurado um aumento da competitividade do vinho a nível comunitário e uma uniformização do regime vitivinícola, com regras claras e simples, que permitam equilibrar a oferta e

a procura, ao mesmo tempo que se preservam as melhores práticas e tradições produtivas, reforçando, assim, o tecido social das zonas rurais e assegurando o respeito pelo ambiente (Instituto da Vinha e do Vinho, 2011).

Portugal foi o 43º país do mundo a criar uma região vinícola protegida, a Região Demarcada do Douro, estabelecida desde 1756, pelo Marquês de Pombal, para assegurar a qualidade do Vinho do Porto (Pereira, 2006).

Em termos conceptuais, uma denominação de origem é a denominação geográfica de um país, região ou localidade que serve para designar um produto que dele é originário e cuja qualidade e características são devidas, exclusiva ou essencialmente, ao meio geográfico (Simões, 2007).

Portugal conta, atualmente, com 33 denominações de origem e 8 indicações geográficas (Instituto da Vinha e do Vinho, 2008).

2.2.2. Características do setor vitivinícola Português

O setor vitivinícola português tem sofrido algumas mudanças devido à globalização. Tem existido uma forte concorrência aos países tradicionalmente produtores de vinhos por parte de novos países produtores que apresentam vinhos de qualidade e têm vindo a ganhar quota de mercado. Segundo Ferreira (2011) apesar de o potencial de produção e exportação parecer grande, o setor vitivinícola precisa de alguma reestruturação e modernização para se adaptar às mudanças no mercado. Precisa, também, produzir vinhos que vão de encontro aos gostos dos consumidores de forma a que as empresas possam ter uma maior penetração em mercados de grande escala.

Para ultrapassar as suas fragilidades e evidenciar as suas potencialidades, é fundamental que o setor aposte na melhoria da produção, nas castas de maior qualidade, revitalizar as técnicas de produção, apostar na qualidade do produto, no marketing e na promoção do mesmo, definindo e implementando estratégias de internacionalização, de maneira a incrementar as vendas e com isso fortalecer os investimentos (Porter, 2003), apostar numa maior cooperação entre produtores, através de cooperativas, para ser mais fácil penetrar em mercados externos (Ferreira, 2011). É necessário orientar estrategicamente as empresas, desenvolvendo as suas equipas, contratando pessoal especializado e dando formação contínua,

principalmente aos funcionários na área da produção, de marketing e internacionalização (Novais, 2009).

Afonso (2009) refere que já existe uma maior consciencialização de alguns produtores que têm tentado melhorar a sua produção com castas de maior valor acrescentado no produto final, com novas estratégias e investimentos no setor, permitindo uma reestruturação do mesmo e que prova disso, e da qualidade dos vinhos Portugueses, é a conquista de prémios e medalhas internacionais, cada vez maior, em exposições do setor.

2.2.3. Vitivinicultura e o sector vitivinícola português em números

O clima temperado mediterrâneo aliado ao solo e posição geográfica, permitem a Portugal ter condições bastante favoráveis à produção de vinhos de elevada qualidade. De facto, tais características permitem-lhe ser considerado um país produtor de vinho com características únicas em todo o mundo, com cada região vitivinícola a produzir vinhos com perfis distintos entre si (Instituto da Vinha e do Vinho, 2018).

Os agricultores no Douro, com o fecho da Casa do Douro, instituição que era representativa dos viticultores, criaram diversas associações para ser possível partilhar ideias e discutir problemas. Mas, essas associações foram criadas entre as grandes quintas, o que deixou o pequeno agricultor de fora, deixando de estar representado e associado. Os não associados continuam a representar mais de 60% do total de produção de vinho da região do Douro (Quadro 3).

Campanha	Produção	Vinho		Apto Vinho C/Ind. Ano/Casta		Apto Vinho Com IGP		Apto Vinho com DOP		Total	
		HL	%	HL	%	HL	%	HL	%	HL	%
2017/2018	Associada	541 130	48	18 370	26	713 513	38	1 228 781	34	2 501 795	37
	Não Associada	590 434	52	52 065	74	1 183 130	62	2 409 349	66	4 234 977	63
	Total	1 131 564	100	70 435	100	1 896 643	100	3 638 131	100	6 736 772	100
2016/2017	Associada	558 894	53	2 500	4	601 050	37	1 149 047	35	2 311 490	38
	Não Associada	500 026	47	59 377	96	1 025 414	63	2 125 660	65	3 710 478	62
	Total	1 058 920	100	61 877	100	1 626 464	100	3 274 707	100	6 021 968	100
2015/2016	Associada	717 620	49	2 557	7	774 214	41	1 228 153	34	2 722 544	39
	Não Associada	755 451	51	34 325	93	1 106 136	59	2 429 349	66	4 325 262	61
	Total	1 473 071	100	36 882	100	1 880 350	100	3 657 502	100	7 047 805	100
2014/2015	Associada	731 493	53	5 280	11	678 731	38	1 008 463	33	2 423 967	39
	Não Associada	649 019	47	42 553	89	1 084 814	62	2 005 403	67	3 781 789	61
	Total	1 380 512	100	47 833	100	1 763 545	100	3 013 866	100	6 205 756	100
2013/2014	Associada	685 469	47	4 460	10	667 784	40	1 016 531	33	2 374 244	38
	Não Associada	772 556	53	39 861	90	1 018 612	60	2 026 074	67	3 857 102	62
	Total	1 458 026	100	44 321	100	1 686 396	100	3 042 605	100	6 231 347	100
2012/2013	Associada	1 049 151	52	9 964	37	602 977	41	910 383	32	2 572 474	41
	Não Associada	971 557	48	17 251	63	871 971	59	1 893 854	68	3 754 633	59
	Total	2 020 707	100	27 215	100	1 474 948	100	2 804 237	100	6 327 107	100

Quadro 3 - Evolução da Estrutura Empresarial em Volume - Série 2012/2013 a 2017/2018
Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho (IVV,IP)

Milhões hl

Pais / Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015**	Δ 2015 2000
Estados Unidos	21,2	21,3	22,5	23,8	24,8	25,9	26,7	27,9	27,7	27,3	27,6	28,3	29,2	30,9	30,7	31,0	46,2%
França	34,5	33,9	34,8	34,1	33,2	33,5	33,0	32,2	30,8	30,2	29,3	28,3	28,0	27,8	27,5	27,2	-21,2%
Itália	30,8	30,2	27,7	29,3	28,3	27,0	27,3	26,7	26,2	24,1	24,6	23,1	22,6	21,8	20,4	20,5	-33,4%
Alemanha	20,2	20,0	20,3	19,7	19,8	19,8	20,2	20,8	20,7	20,2	20,2	19,7	20,3	20,4	20,3	20,5	1,7%
China	10,7	11,0	11,4	12,0	12,1	12,3	13,0	13,9	14,0	14,5	15,8	16,3	17,1	16,5	15,5	16,0	49,6%
Reino Unido	9,7	10,3	11,2	11,6	12,7	13,1	12,7	13,7	13,5	12,7	12,9	12,9	12,8	12,7	12,6	12,9	33,0%
Argentina	12,5	12,0	12,0	12,3	11,1	11,0	11,1	11,2	10,7	10,3	9,8	9,8	10,1	10,4	9,9	10,3	-17,5%
Espanha	14,0	14,2	14,0	13,8	13,9	13,7	13,5	13,1	12,2	11,3	10,9	10,0	9,9	9,8	9,9	10,0	-28,8%
Federação Russa	4,7	6,1	6,4	8,7	9,2	9,8	11,3	12,7	11,8	10,4	12,2	12,2	11,3	10,4	9,6	8,9	89,4%
Austrália	3,9	4,0	4,0	4,2	4,4	4,5	4,6	4,9	4,9	5,1	5,4	5,3	5,4	5,4	5,4	5,4	38,5%
Canadá	2,8	2,8	2,9	3,4	3,6	3,7	4,0	4,0	4,0	4,1	4,3	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	81,4%
Portugal	4,6	4,7	4,7	5,3	4,9	4,9	4,8	4,5	4,5	4,5	4,7	4,7	5,0	4,8	4,7	4,8	4,5%
África do Sul	3,9	3,9	3,9	3,5	3,5	3,4	3,4	3,6	3,6	3,4	3,5	3,5	3,6	3,7	4,0	4,2	7,9%
Roménia	5,2	4,7	5,0	5,1	5,8	2,4	5,5	5,5	5,4	4,0	1,6	4,1	4,3	4,6	4,7	3,9	-25,2%
Grécia	2,9	2,9	2,5	3,1	3,3	3,6	3,2	3,3	3,2	3,0	3,2	2,9	3,1	3,0	2,6	2,6	-9,1%
Outros	44,5	46,0	46,9	47,1	48,4	50,3	52,7	57,1	57,7	57,8	56,0	56,7	55,9	55,8	56,3	56,8	27,6%
Total	226	228	230	237	239	239	247	255	251	243	242	243	244	243	239	240	6,2%

* Valor provisório

** Valor preliminar

Quadro 4 – Evolução do Consumo Mundial de Vinho - 2000 a 2015
Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho (IVV,IP)

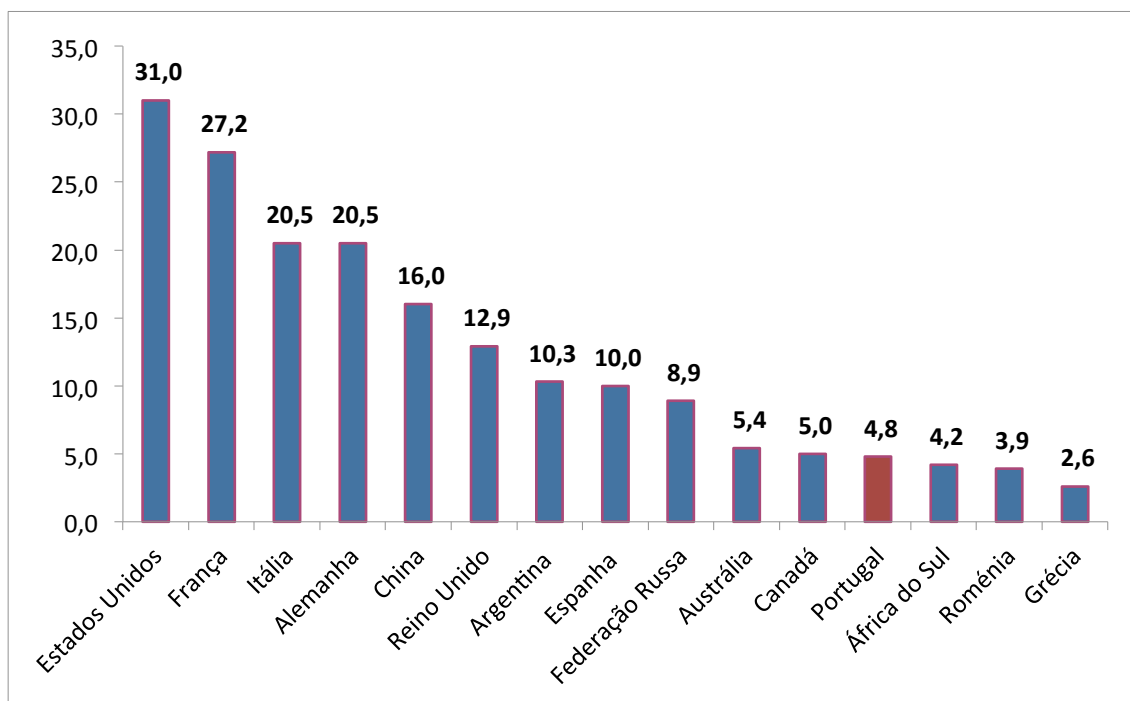


Gráfico 1 – Maiores consumidores Mundiais de Vinho (2015)

Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho (IVV,IP)

No quadro 4 conseguimos ver que o consumo de vinha tem vindo a aumentar, principalmente em Países como a Rússia e o Canada e diminuindo em Países como França, Itália e Espanha. Por essa razão os produtores de vinho do Douro, têm procurado novos mercados, sendo o mercado do Canadá um dos mercados em crescimento.

O ano de 2015, dada a difícil conjuntura económica em alguns países importantes para as nossas exportações, as exportações foram superadas face ao ano anterior, com os produtores de vinho a conseguir impor a qualidade dos vinhos portugueses nos diversos mercados mundiais (Instituto da Vinha e do Vinho, 2015).

Existe números quanto à produção, consumo e exportações, mas não existem dados quanto ao número de recursos humanos que foi necessário para fazer face a esses aumentos. Aliás, poucos são os dados existentes sobre os recursos humanos existentes e necessários no setor (Instituto da Vinha e do Vinho, 2015).

2.2.4. *A sazonalidade numa perspetiva global*

Foi com o propósito de perceber quais os principais fatores associados à existência de sazonalidade, que alguns teóricos procuraram identificar as causas da sazonalidade:

- Baron (1975): refere a existência de diferentes tipos de sazonalidade (natural e institucional), bem como os variados efeitos dos diferentes calendários e as causas sociológicas e económicas;
- Baum (1999): apontam como causas o clima, os costumes sociais e profissionais, os efeitos decorrentes da diversidade de calendários e os constrangimentos da oferta;
- Butler (1994): À semelhança de Baron (1975), este autor menciona a sazonalidade natural e institucional, mas também a pressão social, a moda, as estações desportivas, a tradição e a inércia;
- Butler (1996): Estes autores identificaram como causas da sazonalidade os fatores físicos e socioculturais nos destinos turísticos de origem e de destino;
- Frechtling (2001): Para este autor as principais causas são o clima, os hábitos sociais e profissionais, as férias e os efeitos dos diferentes calendários;
- Hartmann (1986): Salienta a sazonalidade natural e a sazonalidade institucional.

Tendo em conta as causas da sazonalidade identificadas na literatura, considera-se pertinente para este estudo referir os diferentes tipos de sazonalidade, sejam eles: a sazonalidade natural; a sazonalidade institucional; e a sazonalidade comportamental.

A sazonalidade natural remete para variações sazonais que são influenciadas pelo clima (variações térmicas e temporais). Mas, ainda que tenha elevada relevância, é importante sublinhar o facto de o clima não ser o único fator determinante de tais variações (Scheuer, 2010). Este tipo de sazonalidade “engloba vários fatores que estão relacionados de forma direta com o clima e as suas variações regulares ao longo do ano (temperatura, pluviosidade, queda de neve, etc.)” (Almeida, 2008, p.6). O efeito da variação do clima tem efeitos decisivos na maturação da uva, podendo gerar

desfasamentos significativos entre o calendário de produção previsto e o efetivo. Tal desfasamento tem efeitos óbvios na gestão de recursos humanos (Scheuer, 2010).

Voltando o foco para a sazonalidade institucional, tal como a própria nomenclatura indica, este remete para variações sazonais que são influenciadas por aspetos de cariz institucional. Trata-se, portanto, de “flutuações da procura explicadas por fatores de caráter institucional, ou seja, aqueles que se referem às opções e decisões humanas de caráter social e profissional e que estão, normalmente, enraizadas em costumes, tradições e, até mesmo, em legislação” (Almeida, 2008, p.7). Estes fatores institucionais podem ser agrupados em duas categoriais: fatores socioculturais e fatores socioeconómicos. Os primeiros englobam a diversidade de calendários instituídos, os feriados, bem como o calendário religioso, de eventos pagãos e o calendário cultural e desportivo (Almeida, 2008). Já os segundos, os fatores de cariz socioeconómico, abrangem as férias profissionais, as férias escolares e as condições económicas (Almeida, 2008).

Por fim, mas não menos importante, a sazonalidade comportamental é influenciada por fatores que estão associados às motivações e preferências dos consumidores que se repercutem nos seus comportamentos de consumo (Almeida, 2008). Contudo, Scheuer (2010, p.71) chama a atenção para um aspeto importante: ainda que os fatores característicos da sazonalidade natural e da sazonalidade institucional possam “ser vistos como motivações de raiz psicológica e comportamental, a maior ou menor repartição das férias profissionais (sazonalidade institucional), existem, outros fatores com este caráter que podem ser equacionados autonomamente”. Entre estes fatores, é de mencionar os hábitos e as tradições que influenciam as atitudes (Osborne, 1992) e a pressão social provocada pela moda que vinho devemos escolher (Butler, 2001).

Antes de se centrar a atenção na questão da sazonalidade no setor vitivinícola em geral e, particularmente no setor vitivinícola da região do Douro, questão que será abordada mais adiante, considera-se importante abordar o conceito de sazonalidade no geral.

A sazonalidade é um fenómeno abrangente e transversal (Cooper, 2002) corresponde a uma das componentes de uma série cronológica, variável face a determinados

momentos no tempo. Estes momentos no tempo são designados de subperíodos e devem ter uma distância temporal igual entre si (semanas, meses, semestres, anos, etc.). Um aspeto que importa reter acerca da sazonalidade é que da mesma forma que se podem observar variações sazonais em inúmeros setores do mercado, também os subperíodos de análise da sazonalidade são diversos. Ainda para este autor, a componente sazonal, ou as variações sazonais, correspondem a flutuações periódicas e sistemáticas, que originam variações alternadas das observações, reproduzindo-se de forma regular de ano para ano, ou em períodos mais curtos (Cooper, 2002).

Em termos contextuais, a sazonalidade compreende determinado período para a ocorrência de um fenómeno, ou seja, um fenómeno “que ocorre em alguns períodos e em outros não” (Mota, 2001, p.98). A sazonalidade está presente em muitos outros setores e outras áreas do mercado. É neste sentido que Medlik (1996, p.224) refere que as variações sazonais são, na verdade, “as variações de padrão regular verificadas no tempo, ou de acordo com as estações do ano, em atividades económicas diversas, tais como: a agricultura, a construção, o turismo e o emprego associado”.

Nem todos os autores concordam que as variações sazonais têm que ser necessariamente regulares. Por isso, há quem entenda que este constructo se traduz no conjunto de movimentos sistemáticos que não são obrigatoriamente regulares, uma vez que ocorrem em função das variações climáticas associadas às quatro estações do ano, tendo um período igual ou inferior a um ano (daí que ocorram numa série temporal) (Pino, 1994; Wallis, 1971). Contudo, a literatura que versa sobre o tema em análise evidencia uma multiplicidade de definições e conceções de sazonalidade e o que ela representa. As vindimas são um processo sazonal que ocorre entre agosto e outubro.

Na ótica de autores como Hylleberg (1992), as variações sazonais são sistemáticas mas não obrigatoriamente regulares. No caso das vindimas do Douro, na sua origem estão as alterações climáticas, o tipo de vinho a ser produzido, a disponibilidade de recursos humanos e meios, bem como os diferentes *timings* na tomada de decisão de colheita e produção.

Perspetivando a sazonalidade no contexto negocial, Moore (1989) descreve-a como um conjunto de movimentos consecutivos ao longo de uma série cronológica que ocorre numa determinada altura do ano.

A sazonalidade é um fenómeno complexo, no entanto, o seu estudo é fundamental para aferir os seus efeitos, problemas e possíveis soluções adequadas, naturalmente, a cada caso. Entre os exemplos mais mencionados de sazonalidade refere-se ao setor turístico. Verifica-se que “em particular, a concentração temporal – ou sazonalidade, é geralmente reconhecida na literatura como um fenómeno de carácter predominantemente económico uma vez que é consensualmente, relacionada com a adversidade das suas consequências neste plano, quer para as áreas de destino (adegas), quer para as empresas que nela operam” (Almeida, 2008, p.2).

Em alguns sectores, como por exemplo o turismo, dado o seu impacto negativo, positivo no verão e no período das vindimas, nomeadamente no que diz respeito à limitação de receitas do setor do ponto de vista anual, a sazonalidade não é tratada de forma adequada. Aliás, Butler (1994) afirmam que pelo menos em algumas das suas vertentes este fenómeno é muito mal compreendido.

A sazonalidade no período das vindimas é vista como um problema, na medida em que a necessidade de recursos humanos se circunscreve a determinado período de tempo. Deste modo, a sua existência, “de curto prazo por temporada, prejudica a oferta de recursos humanos, o que se torna um problema sério” (Lage, 1998). No entender de Butler (1994), este fenómeno representa um desequilíbrio temporal, acabando por o próprio setor vitivinícola resolver o problema, nem que para isso seja necessário um aumento desse período de vindimas. Claro, que essa situação, aumenta os custos e diminuiu a qualidade da matéria prima (uvas), já que a mesma vai ter que estar mais tempo na videira.

Vários são os fatores que influenciam e contribuem para sazonalidade. Com repercussões na quantidade de recursos humanos necessários e disponíveis, a disponibilidade desses recursos varia com a localização geográfica por exemplo, mas também varia em função da origem das uvas e o destino das mesmas (tempo de deslocação para colheita e tempo de deslocação para a entrega das uvas).

Portanto, pode dizer-se que a sazonalidade é um fenómeno complexo, abrangente e transversal a diferentes setores de atividade e áreas do mercado. No entanto acredita-se que é necessário explorar este fenómeno, de modo a identificar os problemas que dele decorrem e a se procurar respostas para melhorar ou minimizar os seus efeitos nos diversos setores em que ele está presente.

2.2.5. A sazonalidade do setor: Vindimas

A análise das séries temporais permite identificar os padrões de comportamento de um fenómeno ao longo do tempo, tendo em consideração as variações de tendência para se prever o comportamento futuro do fenómeno (Slack, 2009).

Em muitas organizações, o planeamento e controle de capacidade precisa de lidar com flutuações de procura sazonais. Quase todos os produtos e serviços apresentam alguma sazonalidade da procura e alguns também têm sazonalidade da oferta, geralmente quando dependem de produtos agrícolas sazonais. Essas oscilações de procura ou da oferta podem ser previstas com alguma confiança, no entanto podem também ser afetadas por variações inesperadas (Slack, 2009).

O fim do verão e o início do outono é sinónimo de colheitas em Portugal e, abre-se assim, a época das vindimas, ou seja, as uvas estão prontas a serem colhidas das videiras.

Como explica o Instituto da Vinha e Vinho (2015), o processo de produção de vinho varia conforme o tipo de vinho (figura 2). Tanto a produção de vinho branco, como de rosé, como de tinto, têm início com a vindima, seguindo-se o transporte, a receção e o desengace/esmagamento e a partir daqui, o processo de produção dos diferentes vinhos segue o seu rumo. No caso do vinho branco, depois do desengace/esmagamento segue-se a prensagem, a decantação, fermentação, trasfega, clarificação e por fim, o engarrafamento (figura 2).

Em relação ao vinho rosé, depois das etapas comuns aos outros vinhos, segue-se a fase da prensagem, da decantação, da fermentação, a trasfega e o engarrafamento, no caso do rosé branco. Já no rosé tinto, depois do esmagamento ocorre a maceração, a fermentação, o estágio e o engarrafamento (figura 2).

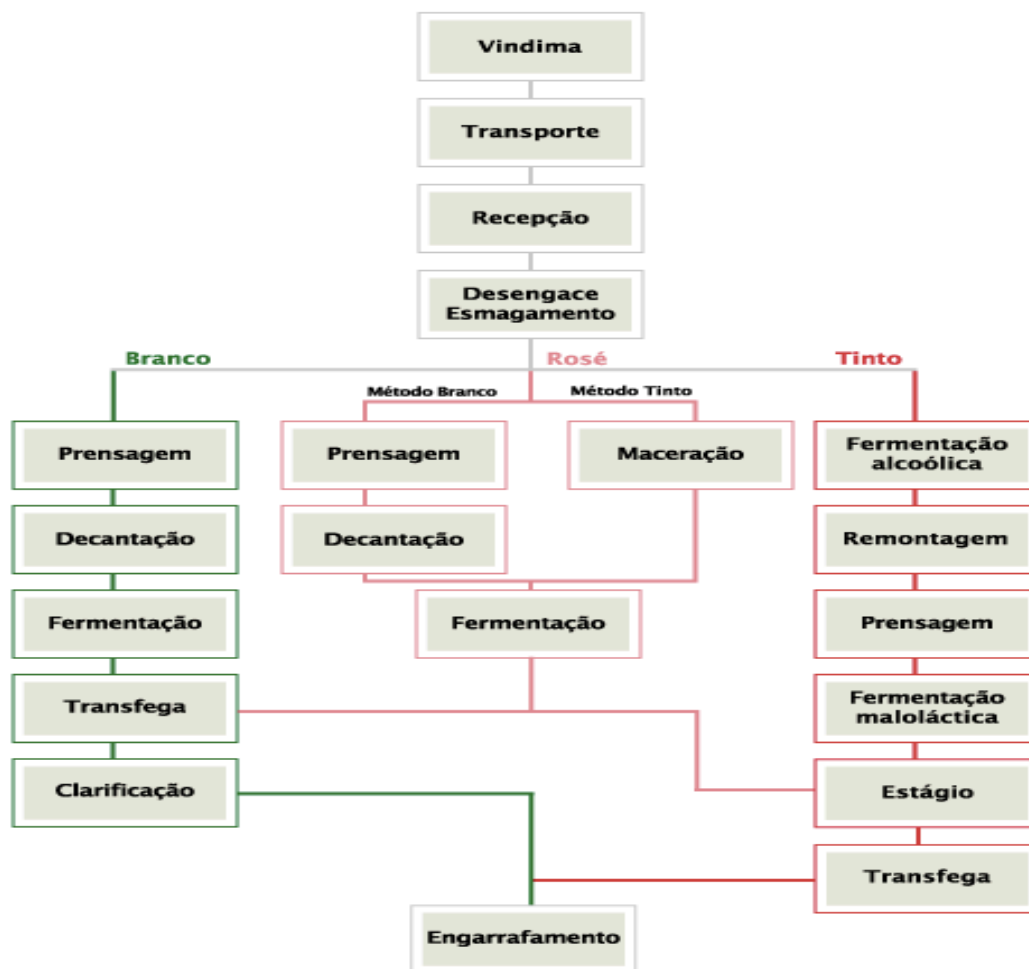


Figura 2 : Processo de Vindima ao Engarrafamento
Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho (IVV)

Por último, mas não menos importante, no processo do vinho tinto, depois da fase do desengace/esmagamento, ocorre a fermentação alcoólica, a remontagem, a prensagem, a fermentação alcoólica, o estágio, a trasfega e o engarrafamento (figura 2).

As vindimas representam uma época do ano singular em Portugal, que abrange todas as atividades que decorrem entre a apanha da uva e a produção do vinho. Depois da poda em Janeiro, dá-se a formação dos cachos na Primavera e é durante o Verão que as uvas ganham cor, aroma e paladar. Entre agosto e o outubro, quando as uvas já se apresentam maduras, ou seja, quando o seu peso, cor e acidez apresentam as condições ideais para a produção do vinho, decorrem as vindimas.

Depois de as uvas estarem prontas a ser apanhadas, é necessário proceder à apanha dos cachos. Já o acondicionamento das uvas exige sempre um grande cuidado e o

transporte para a adega deve ser o mais rápido possível, pois as uvas amassadas, juntamente com o calor que ainda se pode fazer sentir na época das vindimas, pode levar a uma fermentação prematura das uvas.

Na adega, as uvas são depositadas num tegão e/ou selecionadas a partir de um tapete rolante. Segue-se o esmagamento das mesmas do qual resulta no mosto; o mosto, por sua vez, é fermentado e assim transformado em álcool; no final do processo de fermentação, o vinho é armazenado em depósitos de madeira, cimento ou inox até estar próprio para consumo; segue-se o engarrafamento, distribuição e consumo (Peixoto, (2006).

As vindimas são um verdadeiro marco da etnografia portuguesa e, em tempos passados, o trabalho da colheita das uvas era visto como uma autêntica celebração. Familiares e amigos reuniam-se no dia designado para as vindimas – cada um combinando datas diferentes para que o grupo pudesse ajudar nas vindimas uns dos outros.

Sem os contornos de festa de tempos passados, as vindimas de hoje continuam a aliar uma forte componente de convívio ao trabalho.

Contudo, o costume, antes familiar e essencialmente regional, ressurgiu como atração turística em diversos pontos do país e há cada vez mais visitantes interessados em conhecer de perto como é feita — ou pelo menos como era antigamente— a produção do famoso vinho português.

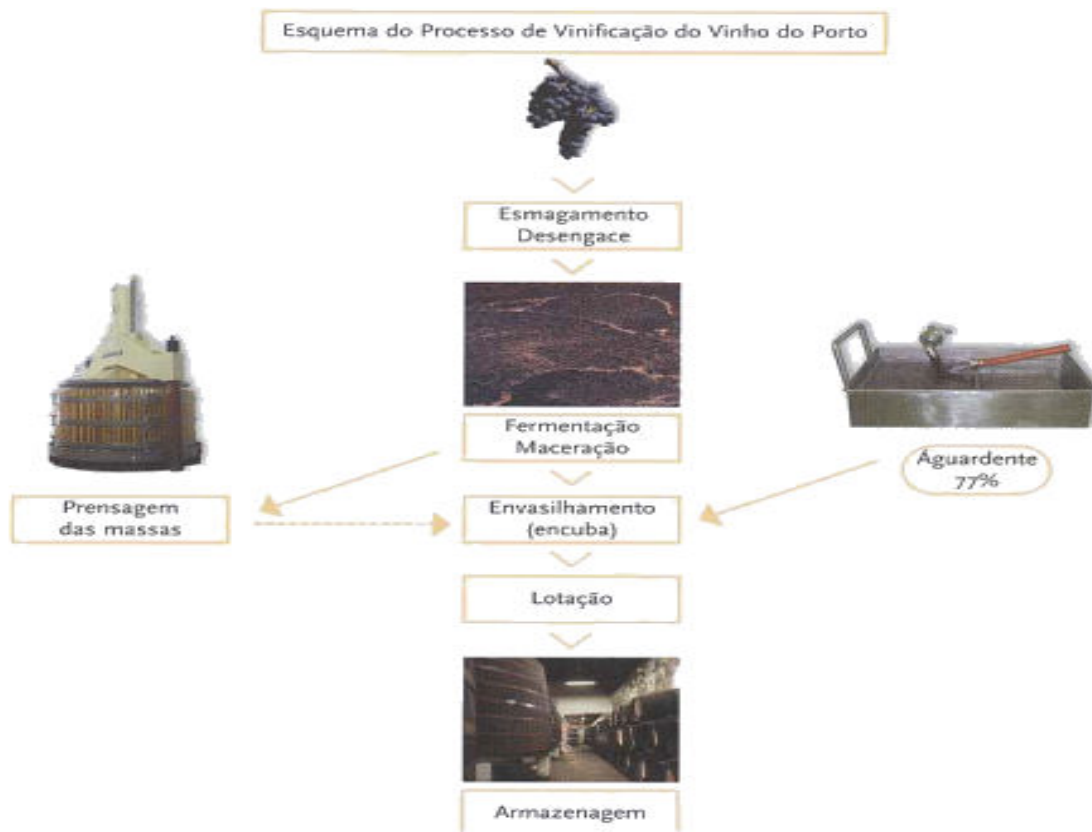


Figura 3 : Processo de Vinificação e Envelhecimento do Vinho do Porto
 Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho (IVV)

Segundo o Instituto da Vinha e do Vinho (2015), o processo de vinificação e envelhecimento do Vinho do Porto, implica diferentes fases. Começando com o esmagamento e desengace da uva, o processo segue o seu rumo com a fermentação e maceração, onde é acrescentada a aguardente vínica para interromper a fermentação, envasilhamento (encuba), lotação e armazenagem (figura 3).

Diversas quintas no Douro dão aos visitantes a possibilidade de participar ativamente nas vindimas, colhendo ou pisando as uvas e ainda da participar em provas de vinhos do Porto (Peixoto, 2006).

Um inquérito do Turismo de Portugal ao qual responderam 339 empresas vitivinícolas dá conta de que 62% destas o acha contributo do enoturismo para a sua receita muito importante ou importante. Esse contributo é ainda mais valioso na divulgação (96% das empresas consideram-no muito importante ou importante) e no reconhecimento (98%) das empresas (Turismo de Portugal, 2014).

Atualmente se procura manter a tradição de pisa manual das uvas, o desenvolvimento do enoturismo originou, além da necessidade sazonal de recursos humanos para as vindimas, uma procura adicional de recursos humanos para fazer face ao crescimento da procura do Douro nesta época pelos turistas (Vaz, 2008).

. O papel do enólogo e do gestor durante as vindimas

Antes de se abordar o papel do enólogo e do gestor de recursos humanos nas vindimas, considera-se essencial perceber o que é a gestão de recursos humanos, quais as funções de um enólogo e o que são as vindimas.

Começando pela gestão de recursos humanos, é imperativo sublinhar o papel fundamental que esta prática de gestão assume na vida de qualquer empresa, sendo crucial e necessária para melhorar o desempenho organizacional e por isso, para alcançar os resultados da mesma (Moreno, 2012). Neste sentido, constata-se que a gestão de recursos humanos estimula a mudança comportamental e as atitudes dos colaboradores, devendo promover a eficiência e a eficácia dos mesmos de modo a que a empresa alcance os seus objetivos (Peretti, 2011; Tarique, 2009).

Como elemento-chave para o sucesso organizacional, os recursos humanos, passaram a ser um elemento fundamental para o sucesso de uma empresa, o que nem sempre aconteceu, pois antes a gestão focava-se no produto final e no lucro. Assim sendo, o papel desempenhado pelo gestor de recursos humanos passa por motivar e incentivar os trabalhadores a desempenharem as suas funções com vista ao sucesso da empresa enquanto colaboradores e não enquanto subordinados (Drucker, 2000).

Em relação ao enólogo, importa referir que este técnico recebe uma vasta formação que o habilita em áreas como a viticultura, a enologia, as provas e os solos. Exerce funções que compreendem o estudo das categorias de um vinho (através do registo da cor, provando o mosto, tomando notas sobre as diferentes variedades), a aplicação de novos sistemas de plantação para aumentar a qualidade e diminuir os custos (Pereira, 2009). Relacionado com a viticultura, que é o mesmo que dizer com a cultura das vinhas, o trabalho dos enólogos implica a participação na escolha do local para plantação da vinha e a colaboração no estabelecimento da respetiva cultura (Centro de Investigação para Tecnologias Interativas, s/d). São também eles quem controla as etapas de produção do vinho (desde a vindima, à fermentação, até à

esterilização), tratamento e controlo de qualidade do vinho e seus derivados (CITI, s/d). Este profissional tem, ainda, responsabilidade sobre a produção e controle de todas as fases de produção do vinho, desde a vindima, passando pela fermentação até à estabilização. Deve efetuar uma análise laboratorial com vista ao controle de qualidade do vinho e deve vigiar e controlar da fase da estabilização do vinho (Pereira, 2009).

O gestor de recursos humanos é importante para qualquer empresa, independentemente do setor em que atua, e o enólogo é um profissional que se destaca na área de produção de vinhos, devido à sua formação e conhecimentos, mas na fase da vindima assume também a função de gestor de recursos humanos. No entanto, para se perceber a posição destes dois profissionais nesta fase da produção de vinho tão peculiar, é necessário explicar algumas especificidades associadas às vindimas.

Trata-se de uma fase do processo produtivo onde são necessários alguns cuidados, de forma a que as uvas cheguem ao local de fabricação em boas condições (Santos, 2007, p.4).

A introdução de novas tecnologias dado o crescente conhecimento existente sobre a matéria em análise, permitiu um manancial de novas técnicas introduzidas pelos enólogos contemporâneos, os quais acompanham as vinhas desde as suas raízes, planeando ao detalhe todo o processo das vindimas em função dos resultados pretendidos, seja em termos quantitativos seja em termos qualitativos (Status Team, 2016). O progresso tecnológico é marco significativo das sociedades, assistindo-se à introdução da tecnologia nas mais diversas indústrias, incluindo a indústria vitivinícola. Um dos domínios mais claros que reflete a introdução da tecnologia no setor vitivinícola são as vindimas, etapa da produção de vinho onde são adotadas práticas de vindima manual e práticas de vindima mecânica. A escolha do tipo de vindima mais adequado ao o tipo de vinho de produzir é função do enólogo.

A vindima mecânica praticada sobretudo na região do Alentejo recorre à “utilização de máquinas de vindimar, portadoras de um sistema de recolha, receção, transporte, transferência para a tremonha e finalmente limpeza do material vindimado”. Com origem nos Estados Unidos, nos anos 60 e na sequência de muitos aperfeiçoamentos

ao longo dos anos, as máquinas de vindima são capazes de realizar um bom trabalho, com perdas reduzidas e rendimentos de campo economicamente vantajosos. Este tipo de vindima funciona para vindimar todas as uvas no correto estado de maturação e com redução de custos sendo que, numa hora de utilização, uma máquina consegue vindimar o mesmo que 60 trabalhadores. A utilização de uma máquina para vindimar implica uma redução de cerca de 45% da despesa (Associação dos Jovens Agricultores Portugueses, 2016). Contudo, este método apresenta a possibilidade de perda de cerca de 10% da colheita, a possibilidade de a fermentação se iniciar precocemente e a apanha das uvas não ser tão seletiva como ocorre na vindima tradicional.

Por sua vez, a colheita manual (região do Douro) é a mais tradicional e exige um trabalho mais penoso e delicado. Este tipo de vindima tem como principal vantagem a seleção das uvas (melhor estado fitossanitário e de maturação), e menores danos provocados nas mesmas (Associação dos Jovens Agricultores Portugueses, 2016). O mesmo é reforçado por outros autores, que salientam que a vindima manual permite a seleção das melhores uvas e provoca menos danos às mesmas (Santos, 2012) mas, por outro lado, requer bastante mão-de-obra (Santos, 2010).

O gestor de recursos humanos é uma peça determinante no sucesso da empresa mas, no que diz respeito às vindimas, e tendo em conta o exposto, o enólogo enquanto profissional qualificado para desempenhar funções e tarefas diretamente associadas à produção, tratamento e conservação do vinho, bem como de outros produtos derivados das uvas (CITI, s/d), ganha particular importância dado o conhecimento e formação que possui de todas as fases de maturação e produção de vinho. É da responsabilidade do enólogo toda a organização e gestão do processo das vindimas.

Seria de esperar que o gestor de recursos humanos fosse o responsável por recrutar as pessoas com o perfil indicado para o trabalho nas vindimas, pois é sua função atrair e selecionar trabalhadores adequados para o sucesso da empresa (Stahl, 2012). No entanto, perante as especificidades e a importância que a vindima assume no processo de vinificação, é o enólogo quem assume na prática esta gestão (GRH), sendo por isso o responsável de organizar o processo de colheita da uva e o seu transporte até ao local onde se iniciará a fase seguinte da produção de vinho. É este profissional que em função de análise do processo de maturação das uvas, estabelece

a data das vindimas, atividades que estão interligadas. Isto porque, a uva tem diferentes graus de maturação – maturação do tipo industrial, maturação aromática, maturação fenólica e maturação fisiológica – que, no seu conjunto, constituem a chamada maturação enológica, isto é, o momento ideal para a realização da vindima (inclui o processo de maturação dos constituintes do bago como a polpa, a película e a grainha) (Machado, 2015). E só quando o enólogo verifica que a uva atingiu a maturação enológica, provando as uvas com vista a uma maior precisão, é possível definir uma data de vindima mais concisa e sustentada pela informação adequada (Dias, 2009). O conhecimento e intervenção do enólogo são fundamentais para a produção de vinhos de qualidade, verificando-se que atualmente os enólogos não se focam apenas na tradicional maturação industrial (feita em ambiente de laboratório), mas exploram outras características nas uvas como os compostos fenólicos e terpénicos (Perez-Magariño, 2006). Desta forma, o enólogo é um profissional que assume especial relevância nas vindimas, pois é ele quem transmite e orienta os trabalhadores com base nos seus conhecimentos e, uma vez que o processo de maturação influencia a qualidade da uva e determina a data das vindimas, coloca a vindima entre uma das etapas cruciais para a produção de vinhos com qualidade (Du-Plessis, 1984). Além disso, é o enólogo que possui conhecimento e formação sobre os métodos a adotar para a produção dos diferentes vinhos.

A data da marcação da vindima é um aspeto essencial, da qual o enólogo é responsável, pois a qualidade dos vinhos depende desta marcação e os viticultores são pagos com base na graduação dos mostos à entrada das adegas. Esta marcação é feita consoante o grau de maturação da uva e das condições climáticas e o enólogo, melhor do que ninguém, é quem possui conhecimento nesta matéria.. Neste sentido, assume um papel central no desenvolvimento dos vinhos e no controlo do processo de fabrico (Curvelo-Garcia, 1988), daí que Jackson (2002) afirme que sem o enólogo não há vinho, o que evidencia a importância deste profissional na produção, controlo e obtenção de um produto equilibrado.

Assim sendo, o enólogo é o profissional responsável por decidir qual o tipo de vindima adequada a cada tipo de uva, vinho e características do terreno e quais os recursos humanos necessários, sendo conhecedor do perfil que cada trabalhador deve apresentar para trabalhar nas vindimas. Assim sendo, na fase das vindimas é

este profissional que se destaca, sendo ele o responsável pela produção do vinho, tomando decisões para que a colheita da uva decorra conforme o desejado e nas condições pretendidas e naturalmente, isso inclui a gestão de recursos humanos.. Tudo isto traz diversos problemas na gestão de recursos humanos, já que a necessidade é imediata. Como a procura de recursos humanos neste período é elevada, essa gestão tem que ser feita de forma cuidadosa e antecipada, caso contrário, e por falta de recursos humanos, a vindima não poderá ser feita, o que cria problemas ao agricultor e ao produtor de vinho.

. Sazonalidade no período das vindimas

A vitivinicultura assume uma posição de destaque enquanto um dos principais setores da agricultura em Portugal.

Com a evolução tecnológica, na maior parte das vindimas, as uvas deixaram de ser pisadas nos lagares para serem levadas para adegas que, com o recurso a equipamento mecânico, as transformam em vinho. A tradicional vindima acarreta mais custos, na medida em que a mão-de-obra representa uma fatia elevada dos custos de produção no setor vitivinícola (Sousa, 2011). Contudo, verifica-se que hoje ainda se procura “manter esta tradição”, não só porque ainda existem vinhos que só assim podem ser produzidos, mas também porque algumas empresas aproveitam a pisa para aumentarem a procura do turismo (Sá, 2013).

Em Portugal, inicia-se a época das vindimas em agosto. Quando se diz que o trabalho nas vindimas é um trabalho sazonal, é porque a colheita da uva decorre apenas num período curto de tempo do ano. Assim, como explica Sá (2013), “entre agosto e outubro, quando as uvas já se apresentam maduras, ou seja, quando o seu peso, cor e acidez apresentam as condições ideais para a produção do vinho, decorrem as vindimas”. A mão-de-obra para as vindimas é fundamental organizando-se na forma de “um grupo de pessoas que vindimam os cachos, apanhando-os à mão ou utilizando uma tesoura de apoio para rapidamente os cortar” (Sá, 2013).

Nas vindimas a mão-de-obra é sazonal significando que estes trabalhadores são apenas necessários à empresa durante um período de duração da vindima tendo portanto com a empresa uma relação de trabalho apenas temporária (Caro, 2016).

Frequentemente, os trabalhadores têm que se deslocar da sua área de residência para outras áreas, o que resulta num fenómeno a que se dá o nome de migração temporária ou sazonal (Ribeiro, 1992). Os movimentos sazonais correspondem a oscilações de ritmo forçado, que se repetem todos os anos (ou com uma periodicidade mais curta) mas que nem sempre seguem o mesmo padrão, podendo ter uma origem natural ou social (Murteira, 1993).

Avillez (2006, p.8) elencam algumas das implicações da sazonalidade da produção agrícola, onde se integra a cultura da vinha e a produção de vinho, pelo que se passam a apresentar de seguida:

- “A variação dos padrões meteorológicos que se verifica ao longo de um ano em qualquer região do mundo faz com que a generalidade das produções agrícolas seja marcadamente sazonal, produzindo-se em cada estação do ano os produtos que melhor aproveitam as características climáticas que nesse período vigoram;
- Os avanços verificados nas tecnologias de produção, nos domínios da rega, da drenagem, das estufas, do aparecimento de variedades tolerantes ou resistentes a certos fenómenos (traduzidas em alterações das respetivas funções de produção), que aumentam o controle do agricultor sobre algumas das variáveis do clima e solo, têm vindo a permitir diminuir alguma desta sazonalidade;
- É igualmente esta sazonalidade que torna muito elevado o custo de oportunidade de muitas operações técnicas, o que condiciona muitas vezes a opção por certos investimentos. Um exemplo disso é o sobredimensionamento dos parques de máquinas: apesar de um trator poder fornecer, ao longo de todo o ano, o número de horas de tração suficiente para um dado plano de operações, a necessidade de executar um conjunto delas num curto intervalo de tempo (devido às condições climáticas), pode obrigar à existência de um trator adicional para o efeito”.

No que concerne à Região do Douro, verifica-se que ainda há alguma dificuldade em contratar mão-de-obra, pois é um trabalho pouco mecânico e portanto duro. Já no

Alentejo essa dificuldade não é tão acentuada e normalmente, é mais fácil contratar mão-de-obra para o trabalho sazonal na vindima (Sousa, 2011).

O Douro representa, na época das vindimas, uma oportunidade de trabalho para certos grupos muito específicos nomeadamente desempregados, estudantes, licenciados ou domésticas (Instituto da Vinha e do Vinho, 2015). Com efeito, atividades agrícolas como as vindimas promovem migrações temporárias e movimentos sazonais, pois conforme Ribeiro (1992, p.58), “as migrações temporárias ou sazonais dos indivíduos das zonas de montanha são sempre de raiz e motivação económica e os seus desenvolvimentos estão, por regra, vinculados aos condicionalismos ecológicos que sujeitam o funcionamento dos sistemas agrários locais”.

Neste período aumenta a procura de mão de obra por parte das empresas, não só de pessoal necessário para a colheita de uvas que esperam por esta época para conseguirem ganhar algum dinheiro extra, mas também devido ao aumento do número de pessoal associado ao turismo, que em algumas quintas, duplica o número de recursos humanos. Existem também pessoas com trabalho fixo que tiram férias nesta altura para ganharem mais algum dinheiro nas vindimas (Peixoto, 2006).

Este acréscimo de mão-de-obra representa obviamente um aumento significativo nos custos de produção. O custo médio de contratação de recursos humanos para a época das vindimas ronda os 45 euros diários, com algumas oscilações regionais, tendo em conta diversas condicionantes (IVDP - Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto). Na região do Douro estes custos são necessários pois, embora a vindima mecânica acarrete menos custos e menos mão-de-obra, a viticultura do Douro é de montanha e ainda o existirem propriedades de pequenas dimensões e por isso, a vindima tem que ser manual (IVDP). Os custos com a mão-de-obra representam cerca de 70 a 80% do custo da vindima, uma vez que se trata de viticultura de com características de terreno muito particulares” (IVDP). Isto porque no Douro “a mecanização é insípida. Não decorre tão rápido como o desejado e, desta forma, recorrer a mão-de-obra é efetivamente necessário” (IVDP).

Com jornadas diárias de oito horas, estes trabalhadores podem ou não gozar de transporte e alimentação. Quem apenas apanha uva ganha menos do que quem a

transporta. No Douro, há ainda alguma dificuldade ao nível da contratação de mão-de-obra, a par das dureza do trabalho a população existente é envelhecida. Tal leva muitas quintas da mais antiga região demarcada do Mundo a recorrer aos empreiteiros agrícolas, empresas especializadas em fornecer trabalhadores para as tarefas nos campos (IVDP - Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto). O serviço dos empreiteiros é pago por quilo de uvas (grandes quintas) ou pagas por numero de horas trabalhadas (pequenos e médios agricultores) cortadas a preços que não se revelam devido à concorrência (Alves, 2009).

A vindima é sazonal, ocorrendo apenas numa altura específica do ano e portanto, as oportunidades de trabalho nesta área são também sazonais, ou seja, há uma maior oferta de emprego e também uma maior procura de trabalho na fase das vindimas, que decresce finda a etapa de colheita da uva. O recurso a empreiteiros tem-se afirmado uma tendência e está a fomentar a criação de empresas de recrutamento especializadas na atividade agrícola. Na região demarcada do Douro, a crescente falta de mão-de-obra para as vindimas tornou-se assim um nicho de mercado a explorar (Turismo de Portugal, 2014).

3. Metodologia

A metodologia é o estudo do método, ou seja, é o corpo de regras e procedimentos estabelecidos para realizar uma pesquisa, a fim de que os objectivos propostos sejam atingidos (Tartuce, 2006).

O objectivo da metodologia é descrever a abordagem, o tipo e o modelo de pesquisa (Kaplan, 1983). Kaplan (1983) sugere que o objectivo da metodologia é ajudar-nos a entender, em termos amplos, não o resultado da investigação científica, mas o resultado do próprio processo. Trata-se do meio pelo qual se pretende atingir o fim, e assume especial importância uma vez que se a metodologia adotada for inconsistente irá comprometer o rigor do trabalho e as conclusões estarão sempre sob suspeita.

De acordo com (Cohen, 2007), os tipos de pesquisa mais utilizados são as pesquisas exploratórias, as descritivas e as causais. As pesquisas exploratórias pretendem proporcionar uma maior familiaridade com o problema, torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Os estudos de casos exploratórios atuam como casos-piloto para gerar hipóteses que depois são testadas em escalas maiores, experiências ou outras formas de pesquisa. As pesquisas causais procuram identificar os fatores que determinaram ou contribuíram para a ocorrência de um determinado facto, ou seja, explica o porquê da ocorrência através dos resultados obtidos, utiliza com frequência o método experimental onde identifica o objecto de estudo, as suas variáveis e a relação de dependência entre estas para depois as alterar e registar as relações de causalidade. A pesquisa descritiva tem por objectivo conhecer e interpretar a realidade, por meio da observação, descrição, classificação e interpretação de fenómenos, sem interferir para a modificar, podem também interessar-se pelas relações entre variáveis, e desta forma, aproximar-se das pesquisas experimentais. A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenómeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenómenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (Cohen, 2007).

As pesquisas podem ainda dividir-se entre quantitativas e qualitativas. Para (Miles, 1994) a utilização da pesquisa qualitativa, além de oferecer descrições ricas sobre uma

realidade específica, ajuda a superar concepções iniciais e a gerar ou rever as estruturas teóricas adotadas anteriormente, oferecendo base para descrições e explicações muito ricas de contextos específicos. A pesquisa quantitativa é influenciada inicialmente pela abordagem das ciências naturais, que defendem a existência de uma realidade externa que pode ser analisada com objectividade, estabelecendo relações de causa-efeito, recorrendo à aplicação de relações de métodos quantitativos de investigação e que permitem obter conclusões exatas. (Hayati, 2006)

Na minha revisão da literatura foi feita uma análise relativa à gestão em rede e a sazonalidade de diferentes sectores, o que permitiu desenhar uma base teórica para o estudo de caso sobre a Gestão de Recursos Humanos no período nas vindimas.

É um estudo exploratório baseado na análise de três empresas do setor vitivinícola com produção de vinhos do Douro e utilizando a técnica de entrevistas semiestruturadas como base de recolha de dados.

Será feita uma breve descrição das empresas que participaram neste estudo de caso.

3.1 Objetivos e questões de investigação

O objetivo deste estudo de caso será perceber como as empresas lidam com a questão do problema da escassez de recursos humanos no período sazonal que é o das vindimas, se é possível partilhar recursos humanos entre os diferentes agricultores e produtores, e se sim, de que forma e como existem associações de produtores, se também poderá ser lucrativo existir um gestão em rede de recursos humanos.

3.2 A recolha de dados

A recolha de dados foi feita com base em entrevistas semiestruturadas feitas a Diretores das empresas com responsabilidade na gestão de recursos humanos, e aos enólogos (Anexo1).

Foi elaborado um guião de entrevista para ser possível a recolha de informação relevantes, e assegurar que as questões colocadas fossem idênticos mas várias empresas.

3.3 Participantes na investigação

Foram realizadas entrevistas em 3 empresas do setor do vinho do Douro e Porto.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de maio pelo autor desta dissertação, que se deslocou às empresas. O registo das respostas foi feito através de recolha escrita por mim feita, e posteriormente pedido que as mesmas fossem enviadas por email, para assim ser possível comprovar a existência das mesmas.

A escolha de apenas 3 empresas do sector prendeu-se com o facto de recolher informação sobre empresas que, laborando no mesmo setor, só diferenciam ao nível da dimensão. Por isso a análise teve como base uma empresa de grande dimensão e multinacional, uma empresa em forte crescimento na região e uma empresa de pequena dimensão, abrangendo com isso todas as dimensões.

Situada no Nordeste de Portugal, a Região Demarcada do Douro foi delimitada em 1756, o que a tornou na primeira região demarcada de vinho do mundo. O seu território desenvolve-se ao longo da bacia do Rio Douro, rodeado de montanhas que lhe dão condições climáticas muito particulares, e estende-se por uma área total de cerca de 250,000 hectares.

Em 2001, o Alto Douro Vinhateiro foi considerado Património da Humanidade pela UNESCO na categoria de paisagem cultural.

A região do Douro divide-se em três sub-regiões – Baixo Corgo, Cima Corgo e Douro Superior – que diferem essencialmente no clima e nas características do solo.

3.4 Apresentação das empresas participantes na investigação

A SOGEVINUS, está sediada Vila Nova de Gaia. Em 2015 teve uma produção em vindima de 7 milhões de litros de vinho do Porto e 1,3 milhões de litros de vinho DOC Douro, tem atualmente cerca de 500 colaboradores.

As três quintas da SOGEVINUS estão distribuídas por cada uma das três sub-regiões do Douro, para garantirem a representatividade de cada sub-região nas suas marcas. É a forma de trabalhar de mãos dadas com a natureza.

Como produção própria tem a Quinta do Arnozelo com uma área total de 200 hectares, Quinta de S. Luiz com uma área de 125 hectares e Quinta do Bairro com uma área total de 32 hectares.

MATEUS & SEQUEIRA VINHOS S.A, sediada em S. João da Pesqueira - coração da primeira região demarcada do mundo e património mundial da humanidade pela UNESCO, surge como uma empresa jovem e empreendedora com um passado pleno de trabalho ligado a tradição vitivinícola e à investigação na região do Douro Vinhateiro.

Em 2015 teve uma produção em vindima de 6 milhões de litros de vinho do Porto e 1 milhões de litros de vinho DOC Douro, tem atualmente cerca de 120 colaboradores.

A sua produção própria vem da PITARRELA, quinta situada em Vilarinho dos Freires na sub-região do Baixo Corgo, a Quinta de Vilela situada em Valongo dos Azeites, a quinta VILARINHO situa-se em São João da Pesqueira, a TRANQUEIRA em Vilarouco, LOUSA situada em Nagoselo do Douro, CASAL DE VARZEAS situada em Vilarinho dos Freires, na sub-região do Baixo Corgo, ESPINHOSA situada na Espinhosa e TREVÕES situada na aldeia de Trevões,.

A WINEID, WINEID, LDA sediada, Lisboa, foi criada em 2006 por 3 enólogos, António Maçanita, Cláudia Favinha e Joana Maçanita, sendo conhecida no mercado pela sua abordagem científica à enologia, viticultura enológica e vinificação. Conhecidos também por abraçarem desafios, os 3 sócios trazem consigo em conjunto mais de 4 décadas de experiência na área, centrados num ponto em comum, que é a procura de atingir um patamar de qualidade que permita mostrar o potencial que cada terroirs/produtor pode oferecer.

A WINEID faz dimensionamento e projeção de adegas, enologia, vinificação, viticultura enológica, viticultura de precisão – Zonagem, análises químicas e painel de prova. Esta empresa que não tem instalações próprias para a produção de vinho no Douro, e por isso arrenda, não possui também quintas no Douro e toda a sua produção é adquirida a terceiros.

Em relação aos recursos humanos usados na produção de vinho, a empresa contrata todos os seus recursos humanos.

4. Estudo de caso

A Região do Douro tem sofrido fortes alterações ao longo dos últimos anos, por vários motivos, sejam económicos, culturais ou sociais. Foi considerada Património da Humanidade, e com isso verificou-se um crescimento no setor de produção e comercialização de vinho e um forte crescimento do turismo.

No entanto, mesmo com este forte crescimento, ainda se verificam graves desequilíbrios e distorções que importa resolver nesta região, como as propriedades serem de pequena dimensão, o preço da uva ao produtor ser reduzido em relação ao custos, e o envelhecimento da população.

O Douro é uma das mais antigas e bonitas regiões vinícolas do Mundo, há séculos conhecida pelos conceituados Vinhos do Porto.

Tem-se verificado ao longo dos tempos uma redução no consumo de vinho do Porto (Generoso), tende as venda totais de vinho do Porto em 2016 diminuído 19% em relação a 2000. No entanto os produtores têm conseguido, pelo menos parcialmente compensar as reduções em volume com aumentos em valor nas vendas apostando na qualidade e em nichos de mercado que valorizam produtos de qualidades superiores, fruto de um investimento permanente em inovação e em campanhas de marketing. Também no que diz respeito aos vinhos DOC Douro o crescimento tem sido notável com as vendas em 2016 a atingiram 35 milhões de litros, criado um novo pilar económico para a região.

Sendo o Douro uma das maiores áreas vitivinícolas da Europa, com 43.479 hectares de vinha, produz em média anualmente 142,9 milhões de litros de vinho, no entanto apenas 115,1 milhões de litros são de vinho do Porto. Tudo isto seria bom para os agricultores, mas a região apresenta excedentes anuais de produção de cerca de 28 milhões de litros (19% de excedente de produção) (Quadro 6).

O Douro conta com 21.426 agricultores, e continua a ter como problema o grande número de agricultores, dos quais 9.141 (43%), com menos de meio hectare de vinha, e 19.721 (92%) com menos de cinco hectares, o que torna a produção com custos elevados e rentabilidades cada vez mais reduzidas. Além deste problema há ainda um outro relacionado com a idade dos produtores da região do Douro, 33% dos quais

têm mais de 65 anos. A população entre os 18-30 anos teve uma redução de 32% e a população total uma redução de 7% ao longo dos 10 anos na região do Douro (2006 – 2016).

O impacto desta realidade têm sido notória nas vindimas onde a falta de mão de obra é cada vez mais preocupante e com expectativas de continuar a agravar-se.

Em mais nenhuma região no mundo, com as dimensão do Douro, a vindima é totalmente realizada à mão e caso não se verifiquem alterações é expectável que as uvas comecem a ficar nas vinhas (Quadro 5).

Como as propriedades são de pequena dimensão, apesar de a região produzir vinhos de qualidade superior, a produção em quantidade é pequena: no Douro a produção média é de somente 4.300 kg/hectare, nos Estados Unidos a produção se situa em média nos 15.000 kg/hectare ou na França nos 10.000 kg/hectare, ao longo dos anos verificou-se uma evolução da Produção Mundial de Vinho de alguns Países - Série 2000 a 2016 (Gráfico 2).

Região Vitivinícola	31/07/2010	31/07/2011	31/07/2012	31/07/2013	31/07/2014	31/07/2015	31/07/2016	31/07/2017
Minho	30 903	31 060	30 565	29 037	27 432	20 433	21 020	21 307
Trás-os-Montes / Douro e Porto	68 893	69 062	68 426	66 374	---	---	---	---
Trás-os-Montes	---	---	---	---	23 303	17 788	14 381	14 510
Douro e Porto	---	---	---	---	43 611	42 184	42 766	42 023
Beiras	56 242	56 074	55 922	54 804	52 670	53 100	---	---
Terras de Cister	---	---	---	---	---	---	2 520	2 161
Beira Atlântico	---	---	---	---	---	---	15 086	15 134
Terras da Beira	---	---	---	---	---	---	15 687	15 520
Terras do Dão	---	---	---	---	---	---	14 647	14 837
Tejo	18 082	17 892	17 230	16 197	15 653	13 589	12 874	12 221
Lisboa	24 527	24 507	24 241	23 756	22 425	20 359	19 186	18 641
Península de Setúbal	9 182	9 196	9 011	8 740	8 622	7 556	7 203	7 213
Alentejo	23 785	23 904	23 438	23 204	23 188	21 816	23 375	23 879
Algarve	1 985	1 986	1 976	1 963	1 773	1 858	1 722	1 434
Total - Continente	233 597	233 680	230 810	224 074	218 677	198 683	190 467	188 881
Açores	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
Madeira	1 423	1 436	1 433	1 090	1 071	1 061	1 052	1 051
Total - Regiões Autónomas	3 123	3 136	3 133	2 790	2 771	2 761	2 752	2 751
Total Geral	236 720	236 816	233 943	226 864	221 448	201 444	193 219	191 632

Quadro 5 : Evolução da Área Total de Vinha – Portugal (ha)
Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho (IVV)

1.000 hl

País / Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	Δ 2016-2015	Δ 2016-2000
Itália	51 620	49 865	42 507	41 807	49 935	50 566	52 036	45 981	46 970	47 314	48 525	42 772	45 616	54 029	44 229	50 000	48 800	-2%	-5%
França	57 541	57 389	50 353	46 360	57 386	52 105	52 127	45 672	42 654	46 269	44 381	50 757	41 548	42 134	46 500	47 373	41 900	-12%	-27%
Espanha	41 692	30 500	33 478	41 843	42 988	36 158	38 273	36 408	35 913	36 093	35 353	33 397	31 123	45 308	39 500	37 300	37 800	1%	-9%
Estados Unidos	21 500	19 200	20 300	19 500	20 109	22 888	19 440	19 870	19 340	21 965	20 887	19 140	21 650	23 590	23 700	22 140	22 500	2%	5%
Argentina	12 537	15 835	12 695	13 225	15 464	15 222	15 396	15 046	14 676	12 135	16 250	15 473	11 778	14 984	15 197	13 358	8 800	-34%	-30%
Chile	6 674	5 452	5 623	6 682	6 301	7 885	8 448	8 227	8 683	10 093	8 844	10 464	12 554	12 820	10 500	12 870	10 100	-22%	51%
Austrália	8 064	10 731	12 168	10 835	14 679	14 301	14 263	9 620	12 448	11 784	11 420	11 180	12 259	12 310	11 900	11 900	12 500	5%	55%
África do sul	6 949	6 471	7 189	8 853	9 279	8 406	9 398	9 783	10 165	9 986	9 327	9 725	10 569	10 982	11 500	11 200	10 500	-6%	51%
China	10 500	10 800	11 200	11 600	11 700	11 800	11 900	12 500	12 600	12 800	13 000	13 200	13 511	11 780	11 100	11 500	11 500	0%	10%
Alemanha	9 852	8 891	9 885	9 191	10 007	9 153	8 916	10 261	9 991	9 228	6 906	9 132	9 012	8 409	9 202	8 788	8 400	-4%	-15%
Portugal	6 710	7 789	6 677	7 340	7 481	7 266	7 542	6 074	5 689	5 868	7 148	5 623	6 327	6 231	6 195	7 047	6 009	-15%	-10%
Roménia	5 456	5 090	5 461	5 555	6 166	2 602	5 014	5 289	5 159	6 703	3 287	4 058	3 311	5 113	3 700	3 500	4 900	40%	-10%
Brasil	3 638	2 968	3 212	2 620	3 925	3 199	2 372	3 502	3 683	2 720	2 459	3 460	2 967	2 710	2 732	2 800	1 400	-50%	-62%
Grécia	3 558	3 477	3 085	3 799	4 248	4 027	3 938	3 511	3 869	3 366	2 950	2 750	3 115	3 343	2 800	2 500	2 600	4%	-27%
Outros	33 709	31 542	33 167	34 790	36 332	32 422	33 937	36 256	37 160	35 676	33 451	36 672	32 871	35 257	32 245	31 724	31 291	-1%	-7%
Total	280 000	266 000	257 000	264 000	296 000	278 000	283 000	268 000	269 000	272 000	264 188	267 803	258 211	289 000	271 000	274 000	259 000	-5%	-8%

* Previsão

Quadro 6 : Evolução da Produção Mundial de Vinho - Série 2000 a 2016

Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho (IVV)

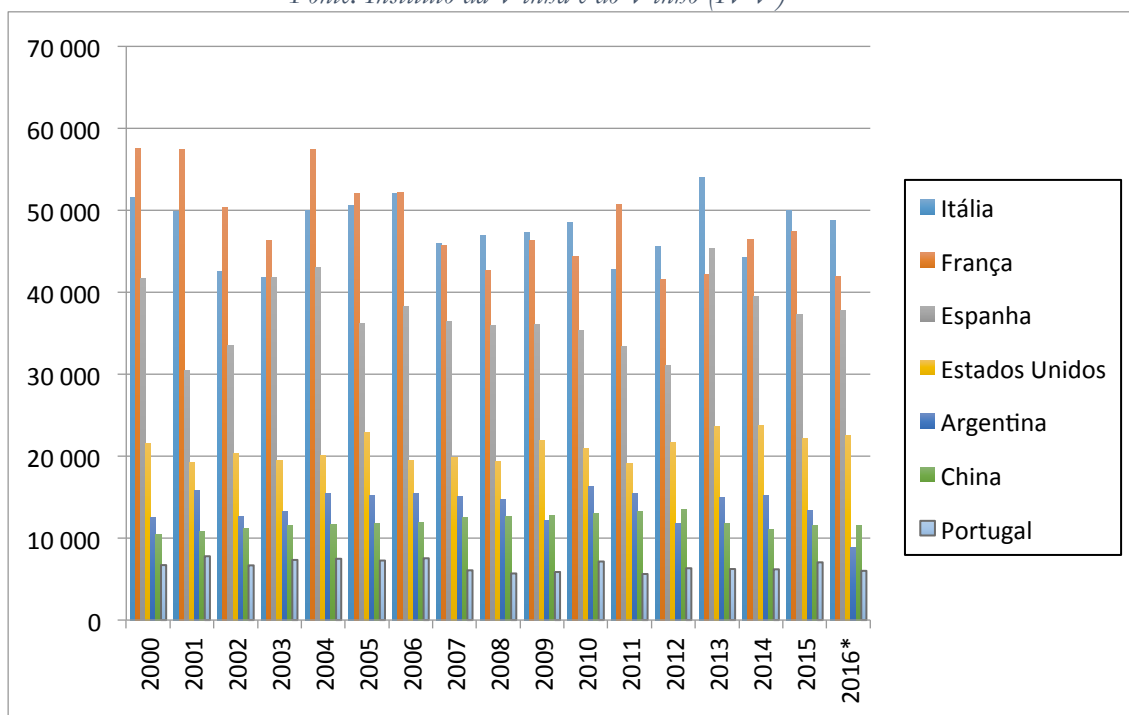


Gráfico 2 : Gráfico da Evolução da Produção Mundial de Vinho de alguns Países - Série 2000 a 2016

Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho (IVV)

Trata-se de uma região onde a produção de vinho do Porto está limitada com a atribuição do “benefício”, regulado pelo IVDP – Instituto do Vinho do Douro e Porto, que determina uma limitação de produção por hectare e apenas para quem comprou as licenças de produção. Isto representa uma vantagem para os agricultores que tenham essas licenças já que os preços que lhes são pagos pelas uvas situa-se entre 1,20 euros e 1,40 euros por quilo de uvas, o que as coloca entre as uvas bem pagas da Europa. Porém, as restantes uvas são transacionadas a preços muito mais baixos, tendo em média variando entre 0,25 e 0,40 euros por quilo, variando os custos de produção a variar entre 0,70 e 0,90 euros por quilo de uvas. Por isso, agricultores vendem as suas licenças de produção de vinho do Porto (benefício) em vez de venderem as uvas (IVDP).

Esta situação tem reflexos a nível dos Recursos Humanos, não só pelo envelhecimento da população e saída da população jovem, mas também pela rentabilidade das uvas.

O meu caso de estudo, tem como principal objetivo tentar perceber como os agricultores e produtores têm conseguido resolver a situação da sazonalidade do período das vindimas e a gestão de recursos humanos nesse período.

4.1 Departamento de recursos humanos: Questões gerais

Para se perceber a especificidade da sazonalidade do período das vindimas e como a gestão de recursos humanos gere este período, as empresas foram confrontadas com questões gerais.

Começamos por identificar quem faz a gestão de recursos humanos nas empresas em estudo tendo verificado que essa gestão ou é feita pelo departamento de recursos humanos ou feita pelo departamento Administrativo/ Financeiro.

Obtivemos diferentes resposta dependendo da dimensão das empresas: há pergunta quem gere os recursos humanos na empresa: o departamento de recursos humanos da SOGEVINUS:

“Dpt de Recursos Humanos em conjunto com as respetivas direções.”(Dr.^a Carla Veloso, SOGEVINUS)

O Presidente do Conselho de Administração da MATEUS & SEQUEIRA:

“É feita pelo departamento Administrativo/ Financeiro.”(Sr. Manuel Mateus, MATEUS & SEQUEIRA)

A Enóloga da WINEID refere:

“Somos uma empresa de apoio a criação de Adeegas em todo o País e de formação, por isso não temos um departamento específico, essa gestão é feita conforme as necessidades, por isso grande parte dos nossos colaboradores são externos.”(Eng^a. Joana Maçanita, WINEID)

A especificidade do período das vindimas e da gestão de recursos humanos associada é evidente no discurso dos entrevistados. Assim requeridas sobre as particularidades da gestão de recursos humanos ao longo do ano e se existia períodos críticos e caso existissem e como feita essa gestão nesses casos,

“Sim, temos períodos críticos ao longo do ano no Turismo (reforço da equipa de Profissionais de Turismo – Maio a Setembro) e Vindimas (Meados de Agosto a final de Setembro).”(Dra. Carla Veloso, SOGEVINUS)

“Temos problemas em março/abril que é o período de trasfega de vinho e engarrafamento e no período da vindima de agosto a setembro.”(Sr. Manuel Mateus, MATEUS & SEQUEIRA)

“Na nossa empresa não temos dificuldade em recrutar recursos humanos, já que vamos ao mercado. O nosso problema, que é o seu estudo, é nas vindimas, já que não temos recursos próprios, só eu e o meu irmão, todos os anos temos que contratar muito antes do período das vindimas, para assim termos durante o período das vindimas, e um contrato que podia ser de 3 meses passa a 6, e mesmo assim existem poucas pessoas que saibam fazer algumas coisas que requerem conhecimento.”(Eng^a. Joana Maçanita, WINEID)

As vindimas são identificados por todos os entrevistados como períodos críticos em relação à gestão de recursos humanos.

4.2 Gestão de recursos humanos no período das vindimas

As respostas dadas mostram que as empresas utilizam os seus recursos humanos, mesmo que a função para os quais foram contratados não seja essa, para colmatar as necessidades acrescidas que esse período acarreta.

Sobre como é feita a gestão de recursos humanos no período das vindimas e se essa gestão era feita pelas mesma pessoas:

“No período das Vindimas recorremos a mão-de-obra externa/Empreiteiros para a vindima das nossas Quintas. A gestão dessas pessoas passa a ser feita pelo Eng.º Pedro, o nosso enólogo.”(Dra. Carla Veloso, SOGEVINUS)

O enólogo da MATEUS & SEQUEIRA:

“Como temos trabalhadores o ano inteiro a trabalhar nas diferentes Quintas, nesta altura desenhamos as vindimas por Quinta, e assim utilizamos os recursos internos para fazer as vindimas. O nosso problema é no pessoal especializado, além de caro não existe.”(Eng.º António Bastos, MATEUS & SEQUEIRA)

“Nós temos um problema acrescido relativamente a outras empresas com laboração anual na região, já que tenho que contratar todos os recursos humanos. Quanto à vindima, como não temos produção própria esse problema passa a ser dos nossos fornecedores, mas na gestão da adega, como não temos quaisquer recursos humanos, como disse anteriormente, temos que contratar com antecedência, mesmo não precisando deles, e mesmo assim não é fácil.”(Eng.ª Joana Maçanita, WINEID)

Foi também referido pelo enólogo (Eng.º Pedro Brás, SOGEVINUS) que vão conseguindo resolver alguns problemas alocando pessoal da Sede (Gaia) para a sua principal Adega em São Martinho das Antas. No entanto nem todos os trabalhadores aceitam, apesar de receberem mais, e por isso todos os anos há dificuldade em arranjar pessoas para áreas específicas como tegões, balança ou movimentação de cubas.

Já noutra empresa (Eng.º António Bastos, MATEUS & SEQUEIRA) foi referido que como a empresa está localizada no Douro, o problema são os recursos humanos especializados, que fora do período das vindimas continua a existir, por ser uma empresa do interior e por as pessoas não quererem trabalhar no interior.

Quando questionados sobre as necessidades específicas recursos humanos no período das vindimas, as respostas convergiram novamente que o problema da falta de mão de obra embora por vezes esta falta seja apenas assinalada em relação à mão de obra qualificada:

“Necessitamos de recursos com experiência específica quer para a parte da adega, quer para a vinha propriamente dita, sendo que no Douro desta época é extremamente complicado encontrar esses recursos disponíveis.”(Dra. Carla Veloso, SOGEVINUS)

“Todos os anos temos que dar formação a pessoas para trabalhar nas áreas que exigem algum conhecimento, o que nos tira tempo para fazer outras coisas e a probabilidade de erro são maiores.”(Eng.º António Bastos, MATEUS & SEQUEIRA)

Ao longo das entrevistas fica clara a falta de recursos especializados que as empresas entrevistadas sentem, uma por sediada longe da região da vindima, outra porque mesmo estando sediada na região são cada vez menos os que querem trabalhar no interior, e a terceira porque não tem uma estrutura que lhe permita fazer face a essas necessidades sazonais.

Quanto ao recrutamento e a seleção de trabalhadores para as vindimas e às suas especificidades. Quando foi colocada, todos os entrevistados esboçaram um sorriso:

“O recrutamento desses recursos qualificados é a parte mais complexa, principalmente devido ao facto de nesse período já se encontrarem todos ocupados.”(Dra. Carla Veloso, SOGEVINUS)

Foi também referido pelo enólogo (Eng.º Pedro Brás, SOGEVINUS) que o principal problema que existe na vindima é o facto de as pessoas não terem qualquer formação na área o que cria muitos problemas e desgaste. A acumulação de funções enquanto enólogo implica que, além de ter que fazer bom vinho, tem que se gerir todos os recursos humanos e controlar tudo o que é feito em domínios específicos para que não se perca um *“bom vinho”*.

Com a falta de recursos humanos especializados, perguntamos se os ajustamentos de mão-de-obra necessários na fase das vindimas têm a ver com que tipo de trabalhadores, Qualificados ou não qualificados, ou se ambos. Tudo isto para saber como lidam com as necessidades específicas desse processo neste período sazonal das vindimas.

Referido pelos enólogos:

“Nessa altura e tendo em consideração a especificidade das tarefas são necessários quer trabalhadores qualificados (adega), quer não qualificados (vinha), mas os da vinha nós tentamos resolver com o pessoal que temos anualmente a trabalhar nas vinhas, os outros, como disse antes, é um problema.”(Eng.º Pedro Brás, SOGEVINUS)

“O ajuste de pessoal para trabalhar na colheita da uva é fácil, utilizamos pessoal que trabalha na vinha anualmente nas nossas Quintas, e fazemos a vindima por Quinta, e por isso aí não temos problemas. Como disse anteriormente o problema maior está no especializado, hoje preciso de pessoal

para gerir a linha de engarrafamento, até pagamos 1.000€ limpos e não temos.”.(Eng.º António Bastos, MATEUS & SEQUEIRA)

Inquiridas sobre se existe algum tipo de parceria ou acordo para fazer face às necessidades acrescidas de recursos humanos na fase das vindimas as respostas apontam para a solução não cooperativas entre produtores de vinho tendo apenas sido referido o contrato com produtores fornecedores da empresa:

“Optamos por recorrer a empreiteiros, através dos quais conseguimos obter os recursos que necessitamos em nº mas continua a existir a falta em qualificados. Os empreiteiros agrícolas resolvem o problema dos recursos não especializados (vindima), mas nos especializados o mercado ainda não tem esse tipo de recursos, em número, para oferecer face à procura que nesse período se verifica.”(Dra. Carla Veloso, SOGEVINUS)

“Nós não temos qualquer parceria.”(Eng.º António Bastos, MATEUS & SEQUEIRA)

“As únicas parcerias que temos são como os agricultores, ajudando-os durante o ano para assim garantirmos a máxima qualidade dos produtos.”(Eng.ª Joana Maçanita, WINEID)

Inquiridas sobre os principais problemas do setor (e nas empresas) foram referenciados de diversas formas do ponto de vista da gestão de recursos humanos:

“O sector do Vinho do Porto é um sector muito específico e de certa forma relativamente pequeno o que dá origem a que em determinadas posições exista uma grande rotatividade de recursos pelos maiores players do mercado. Na Vindima, tal como referi anteriormente, a nossa maior dificuldade prende-se com a falta de recursos qualificados.”(Dra. Carla Veloso, SOGEVINUS)

“O setor do vinho tem vindo a crescer, novos mercados, novos vinhos, e nova forma de controlo e produção de vinho. A nossa empresa tem os problemas de todas as empresas que se localizam no Interior. As pessoas não querem ficar na Região, nós até oferecemos boas condições financeiras, mas, principalmente os qualificados não querem ficar. Claro que nas vindimas esse problema intensifica-se, a procura é maior e por isso o problema torna-se num grande problema para nós.”(Sr. Manuel Mateus, MATEUS & SEQUEIRA)

“O principal problema que vejo no setor tem a ver com as sazonalidades que o mesmo tem. Muitas empresas têm tentado resolver esse problema com o turismo, com visitas guiadas às quintas ou mesmo às respetivas adegas. Estamos a ensinar a fazer vinho, estamos a ensinar a obter melhores produções. A nossa empresa, aproveita todos os conhecimentos que adquiriu ao longo dos anos, estamos presente em todas as regiões de produção de vinho e temos tentado aproveitar esses conhecimentos para melhorar. Como já antes tinha dito, o nosso problema é maior, já que não temos

recursos internos, mas os não qualificados resolvemos através de empreiteiros agrícolas que a região já dispõe, nos qualificados se as empresas com atividade anual na região têm, nós ainda mais.”(Eng^a. Joana Maçanita, WINEID)

No seguimento da entrevista realizada na empresa Mateus & Sequeira, foi-me autorizado a questionar os trabalhadores presentes na adega de sobre o tema: “tempo trabalhado no período das vindimas, a gestão de pessoas e o papel do gestor de recursos humanos”. As perguntas foram feitas em ambiente de trabalho e de modo informal.

O grupo entrevistado era constituído por pessoas muito heterogéneas, tanto responsáveis pela zona de tegões (recepção de uvas), como trabalhadores de armazém e pelo enólogo responsável.

Grande parte destes trabalhadores são sazonais, e por isso não têm uma ligação permanente com a empresa, mas apenas no período compreendido entre agosto e outubro.

Na fase das vindimas, segundo os entrevistados apesar de existir um horário de trabalho, ele raramente é cumprido. No caso dos funcionários de recepção de uvas entrevistados, apesar de eles terem que estar nos tegões às 9.00 todos os dias (domingo a domingo), se não existirem uvas para recepcionar vão realizar outro tipo de tarefas. Segundo os entrevistados:

“O nosso horário de trabalho é das 9.00 às 18.00, com interrupção de uma hora para almoço, mas, apesar de entrarmos às 9.00, raramente conseguimos sair às 18.00, já que, devido à falta de pessoal temos que ajudar no final do dia no armazém, ou mesmo lavar tudo para no dia a seguir arrancar logo e claro, enquanto tivermos camionetas de uvas para descarregar temos que o fazer.”(trabalhadores, MATEUS & SEQUEIRA)

A grande falta de pessoal foi o problema que mais trabalhadores referiram. É uma região com população reduzida e muito envelhecida o que condiciona ainda mais a atividade das empresas.

Os contratos existentes são contratos de 3 meses com vista a suprir necessidades sazonais.

Os entrevistados disseram que as horas extras não são pagas, 'é a forma que a entidade patronal arranjou para compensar os trabalhadores foi oferecerem salários acima do normal, é ainda oferecido o almoço e jantar.

“Não nos é pago qualquer hora extra, mas desde o início que nos é pago um vencimento acima dos valores normais e os patrões dão-nos sempre o almoço e quando temos que trabalhar até tarde o jantar. Apesar de muitas vezes trabalharmos até às 3, 4 da manhã, e de nestes 3 meses termos muito trabalho e muitas horas seguidas de trabalho, mesmo assim vale a pena, ganhamos nestes 3 meses o equivalente a meio ano de trabalho, quando o existe fora deste período.”(trabalhadores, MATEUS & SEQUEIRA)

Neste período é muito difícil existir uma política de recursos humanos, já que todos os que se conseguem contratar são poucos e por isso todos fazem tudo:

“ Durante este período tenta-se que o pessoal esteja motivado e que não existam conflitos. São pessoas que não estão habituadas a trabalhar tantas horas seguidas e a fazer este tipo de serviço. Preciso delas a toda a hora e para fazerem trabalhos muitos distintos. Não é possível dar qualquer tipo de formação, já que o período é muito curto e os trabalhos realizados muito diferentes. Tento, quando possível, utilizar pessoal dos quadros da empresa para gerir algumas equipas, e me ajudarem o mais possível.”(Eng.º António Bastos, MATEUS & SEQUEIRA)

Pelas entrevistas realizadas verifica-se que não existe um gestor de recursos humanos propriamente dito para gerir esta mão de obra específica. Existe alguém que, de acordo com as suas necessidades, vai gerindo o melhor possível o pessoal ao seu cargo.

De acordo com Buyar (2015), um líder tem que ser capaz de estabelecer de forma clara os objetivos a atingir e assim, criar laços emocionais significativos, que os colaboradores possam sentir um envolvimento nos sucessos conquistados. Neste sentido, é possível afirmar que os colaboradores de uma organização têm um elevado impacto na eficiência organizacional, decorrente da responsabilização e do esforço que empreendem nas suas tarefas.

A existência de um Gestor de Recursos Humanos numa organização:

“ a existência de um Gestor de Recursos Humanos é muito importante, e iria resolver muitos problemas, mas é muito difícil gerir pessoas tão diferentes e que só estão ao serviço da empresa durante 3 meses e em que a procura excede em muito a oferta.”(Eng.º António Bastos, MATEUS & SEQUEIRA)

A evolução tecnológica veio colmatar a escassez de recursos humanos e melhorar a gestão de equipas.

Este tipo de gestão pode ser visto como uma metáfora acerca da importância de toda a equipa estar alinhada com os objetivos da organização. Gochman (2014) reforçam que é frequente que os colaboradores estejam “desligados” da estratégia organizacional e do seu papel, sendo que é importante existir um envolvimento dos colaboradores para que haja um aumento do desempenho e todos saibam de forma clara de que forma podem contribuir para o cumprimento dos objetivos.

O Estudo de Caso apresentado demonstra claramente a evolução que a Gestão de Recursos Humanos teve ao longo dos anos e a crescente importância do Gestor de Recursos Humanos como profissional indispensável ao sucesso e evolução empresarial.

Apesar de um dos entrevistados (enólogo) não ter qualquer formação na área de Recursos Humanos e ter como função gerir a “fabricação de vinho”, o mesmo admite ter estado ligado “a todo o processos de recrutamento, motivação e gestão de equipadas de acordo com as necessidades”, no entanto na minha opinião não é suficiente para afirmar que o mesmo tinha as ferramentas académicas e profissionais que lhe permitissem ser um verdadeiro Gestor de Recursos Humanos, pelo menos, no que à aceção da palavra diz hoje respeito.

Hoje, gerir pessoas é diferente de gerir pessoas há vinte anos atrás. Os processos produtivos foram alterando ao longo dos anos e a evolução tecnológica veio substituir muita mão de obra, que já era escassa e agora ainda mais.

Sabemos que sem pessoas não se fazem as organizações e que as organizações, independentemente da sua dimensão, vão precisar sempre de pessoas.

Estamos perante uma atividade muito sazonal e que está muito sujeita a fatores externos e de difícil controlo.

Apesar de se ter verificado ao longo destes anos fortes evoluções tecnológicas, mesmo assim, existem muitas funções que ainda têm que ser realizadas pelo homem:

“Quando estamos a projetar o período de vindimas temos que ter em conta muitos fatores, entre eles o tempo, o período de maturação das uvas, as quantidades de uvas contratadas pela administração, a quantidade e qualidade de vinho a produzir, bem como os diferentes tipos de uvas. Apesar de fazer parte da negociação dos agricultores a quem se vai comprar as uvas, a sua localização e a letra (A,B,C,D e E – designação atribuída pelo Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, tendo em conta a exposição solar, a altitude entre outros, também se tem que ter em conta o número de litros autorizado pelo mesmo instituto para a fabricação do Vinho do Porto. Tudo isso vai condicionar o número de pessoas que achamos necessárias para que todos os processos funcionem.”(Eng.º António Bastos, MATEUS & SEQUEIRA)

O enólogo, apesar de não ser o verdadeiro gestor de recursos humano, é ele que diz quantas pessoas precisa e distribui pelos diferentes sectores da adega e gere.

As condições climatéricas são também um dos fatores muito importante na gestão de recursos humanos pois condicionam a quantidade de uvas que entram na adega (limitada em termos de espaço), condicionam os tempos de fermentação (tempo mais frio atrasa a fermentação e por isso os espaços – cubas de fermentação ficam mais tempo utilizadas) e por isso por vezes a receção de uvas tem que parar por limitação de espaço, e quando chove muito o processo produtivo pode mesmo parar.

Isto retraduz um conjunto de problemas não antecipáveis que têm que ser resolvidos gerando perturbações (e custos) adicionais:

“podemos ter tudo muito bem organizado, desenhado, mas basta o “S. Pedro” nos dar as voltas e tudo não passa de uma simples folha de papel. Se chove não existe colheita de uvas e o pessoal da adega fica parado sem fazer nada, se está um rico dia de sol, o número de uvas colhidas são muitas e eu fico sem espaço na adega e tenbo que os mandar parar ou o tempo de espera para descarregar é elevado. Tudo isto condiciona muito a forma como podemos gerir as pessoas. Para já não falar se uma máquina avaria é o caos”. Não é fácil gerir pessoas tão diferentes e com níveis de formação muito baixas, não sabem inglês e todas as máquinas estão em inglês, se existe um problema, mesmo por muito pequeno que seja, estão logo a chamar já que se errarem os custos podem ser avultados.

Descanso muito poucas horas e durante estes 3 meses raramente consigo ir a casa, já que a abertura de cubas de fermentação, e a pesar de uma grande evolução tecnológica, não podemos definir horas para as desmontar (abrir), apesar como disse, hoje já existem cubas de frio e de calor o que permite fazer face ao calor ou ao frio do exterior.”(Eng.º António Bastos, MATEUS & SEQUEIRA)

Podemos assim verificar que a função de um gestor de recursos humanos é, na prática e na fase da vindima feita neste caso pelo enólogo, que gere todo o processo de gestão de recursos humanos.

É ele que tem o papel da função (Schuler, 2001) – a) ligação entre os recursos humanos e o negócio, b) no envolvimento na definição e implementação da estratégia da empresa, c) monitorização para evitar erros e corrigir os que se verifiquem, d) inovação dando resposta a novas tecnologias para melhorar a produtividade, e) mudança nos processos e por fim, f) facilitação no suporte aos gestores de linha (recepção e armazém).

O enólogo assume também o papel de agente de mudança, porta voz dos empregados, parceiro estratégico e como especialista administrativo como gestor de todo o pessoal, até mesmo no recrutamento, e não tanto em selecionar porque todos os que se apresentam são poucos para as funções necessárias. (Ulrich, 1997)

Apesar da existência de um gestor de recursos humanos, na fase das vindimas essa função é desempenhado pelo enólogo que representa uma peça fundamental em toda a gestão. Essa gestão, apesar de ser flexível, é uma gestão Hard - as pessoas como recursos, ênfase nos resultados, não só porque o período de trabalho é curto, mas também devido à falta e tempo de formação dessas pessoas (Guest, 1990).

5. Discussão dos Resultados e Conclusão

O período de vindima é curto, mas se os Recursos Humanos existentes com outras funções na empresa, tiverem formação específica nas áreas com maior déficit verificadas durante o período da vindima, os produtores poderão então alocar esses Recursos Humanos existentes para a vindima, colmatando desta forma a necessidade na execução dessas funções. No entanto as empresa para mobilizarem as recursos internos para estas funções têm que dar incentivos adequados para que os trabalhadores aceitem essa mobilidade.

Essa situação, que já se verifica com a alocação de Recursos Humanos menos especializados e que durante todo o ano trabalham na vinha e no período das vindimas são canalizados para a vindima, é exequível pois neste caso não é necessário a existência de formação específica. Já o mesmo não acontece nas tarefas mais exigentes e específicas, como a gestão de tegões, balança, manifestos, entre outras, onde a necessidade de uma formação mais técnica e específica é fundamental.

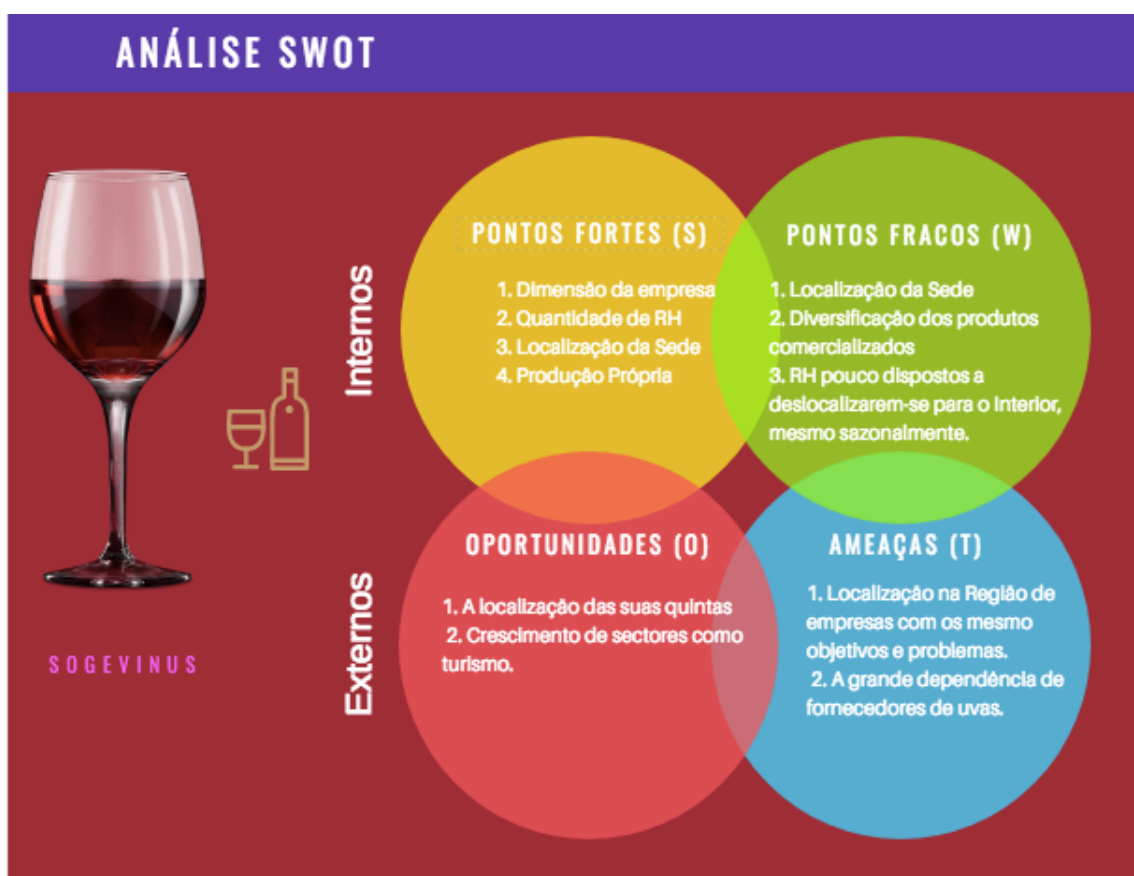
A solução para esta questão poderá consistir, na gestão em rede dos recursos humanos. Todas as soluções de gestão em rede são complexa, já que todos os intervenientes querem utilizar os recursos quando precisam, e por vezes, a necessidade é simultânea. Dar formação específica aos seus recursos humanos para que desta forma no período sazonal das vindimas poderem serem canalizados para a vindima.

No caso de uma das empresas entrevistadas, só mesmo a existência de uma gestão em rede poderá colmatar o problema de não existir recursos humanos especializados, já que não possui recursos humanos próprios, só mesmo recorrendo ao apoio, que nem sempre possível quando mais precisa, de terceiros, consegue esses recursos, mas isso implica um risco elevado, atraso significativo e com custos elevados da vindima.

Empresas com produção própria e recursos humanos efetivos, para resolver o problema da sazonalidade da vindima e a falta de recursos humanos especializados, terão que dar formação específica aos seus colaboradores, incentivando essas aprendizagens específicas para assim poderem serem alocados à vindima. Essa situação iria reduzir o problema da escassez de recursos humanos especializados, mas não resolver o problema. Só mesmo a criação de uma gestão em rede de recursos humanos especializados resolveria o problema.

Para se melhor compreender toda esta problemática optei por fazê-lo através de uma análise SWOT – Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). A análise SWOT visa fazer um diagnóstico estratégico, para assim definir os objetivos futuros.

Se o S e o W dizem respeito a dados internos, o O e o T tem a ver com a envolvente externa da empresa.

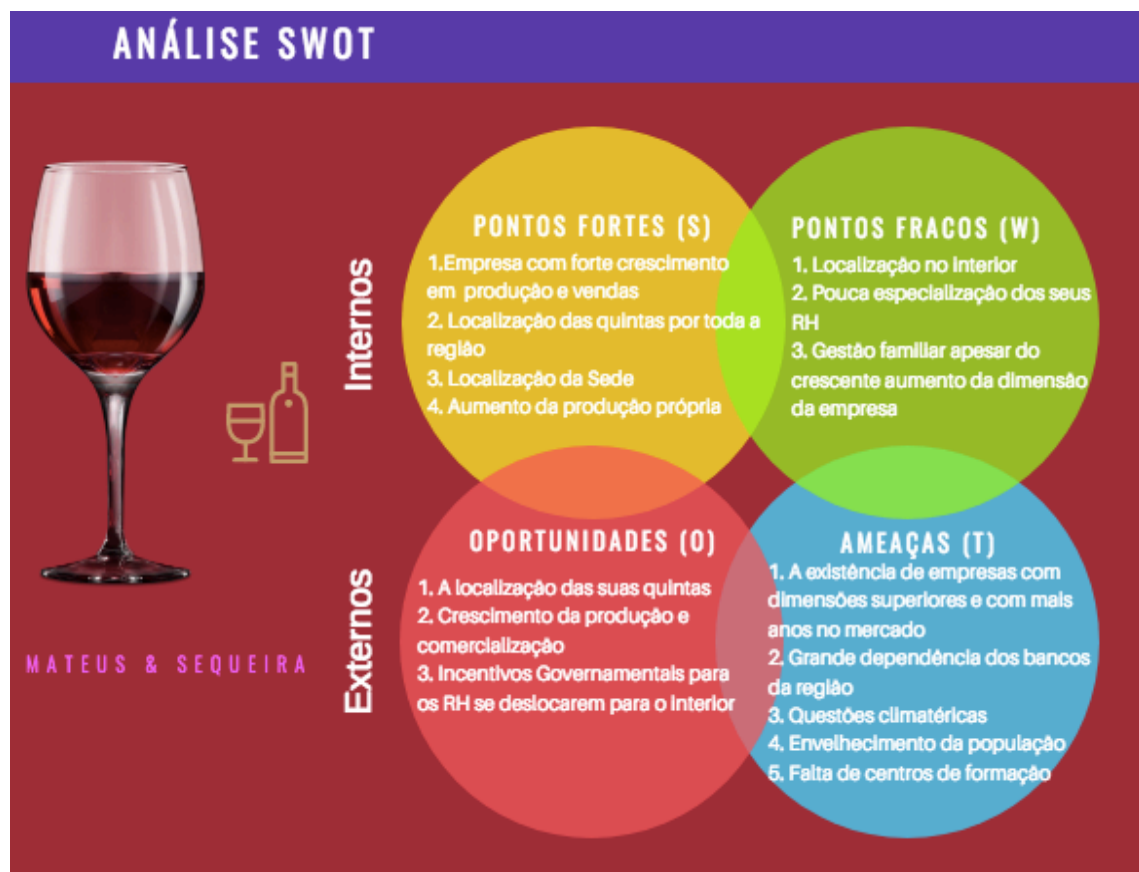


A SOGEVINUS tem como ponto forte a sua localização. A sua localização no litoral do País permite utilizar os diferentes meios de transporte (marítimo e aéreo) para comercializar os seus produtos. Como é nas grandes cidades que a oferta de recursos humanos é maior, devido à população maioritariamente de situar nessas cidades, tem mais facilidade em contratar recursos humanos.

Estar longe do centro de produção é um ponto fraco, já que durante o período das vindimas e os meses que antecedem as vindimas são mais difíceis de controlar e os problemas que possam surgir são de maior dificuldade de resolução.

Não ter produção própria suficiente para a quantidade de vinho que produz é uma ameaça, já que fica dependente da qualidade das uvas compradas.

Ter quintas próprias é uma oportunidade porque permite cultivar e controlar a produção de uvas e com isso fazer os seus melhores vinhos.

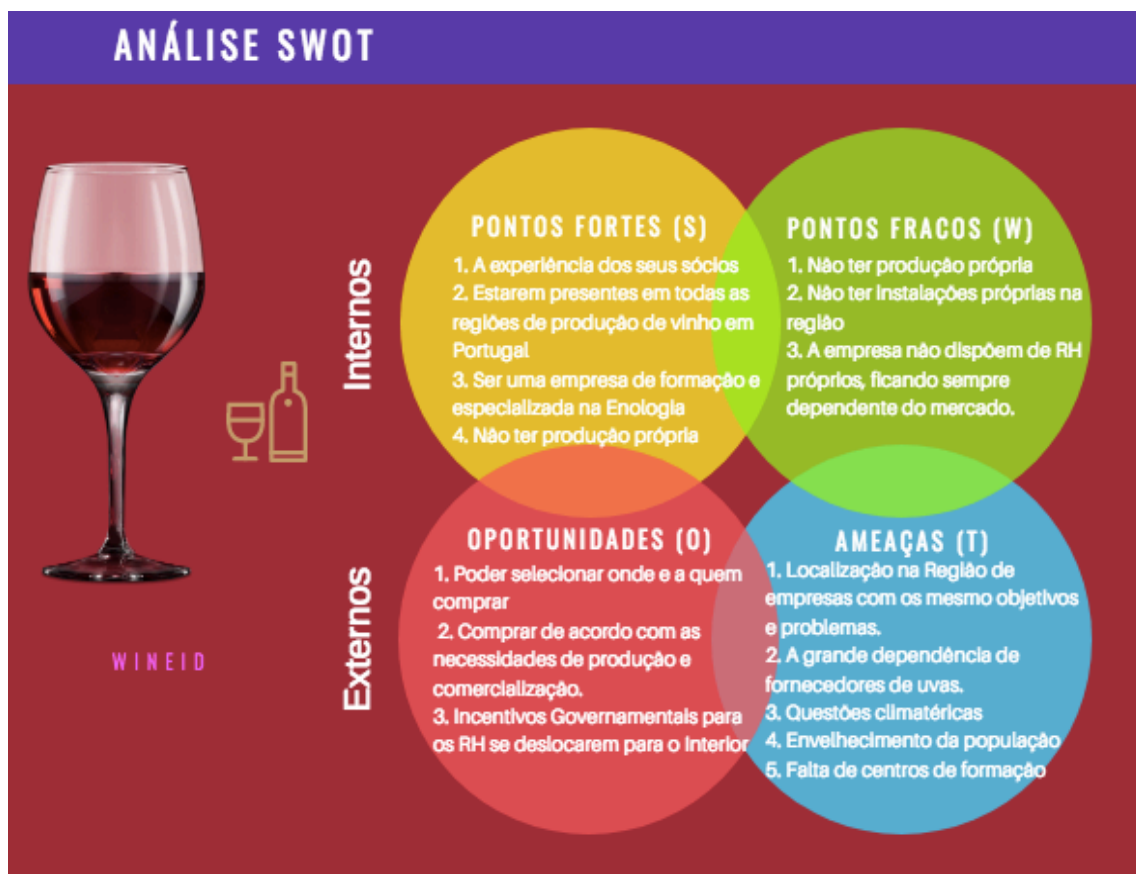


A MATEUS & SEQUEIRA tem como ponto forte estar localizada na própria região já que durante o período das vindimas e os meses que antecedem as vindimas pode controlar tudo a montante das vindimas.

Como se encontra longe das grandes cidades, em que a oferta de recursos humanos é maior, devido à população maioritariamente de situar nessas cidades, tem dificuldade em recrutar recursos humanos.

Como não tem acesso como as empresas de grande dimensão a todos os bancos, fica dependente do principal banco da região, a CA.

Ter quintas próprias é uma oportunidade porque permite cultivar e controlar a produção de uvas e com isso fazer os seus melhores vinhos.



A WINEID tem como ponto forte a experiência dos seus sócios na formação e análise. O estarem presentes em todas as regiões de produção de vinho Nacional, permite aproveitar experiências.

Estar longe do centro de produção é um ponto fraco, já que durante o período das vindimas e os meses que antecedem as vindimas são mais difíceis de controlar e os problemas que possam surgir são de maior dificuldade de resolução.

Não ter produção própria é uma ameaça, já que fica dependente da qualidade das uvas compradas.

Ter quintas próprias é uma oportunidade porque permite cultivar e controlar a produção de uvas e com isso fazer os seus melhores vinhos.

Situado no interior do País, o Douro, uma das mais belas regiões vitivinícolas do Mundo, sofreu grandes transformações ao longo do tempo mas sempre respeitando a sua paisagem Natural. Vinhas plantadas nas planícies e os socalcos desenhados pelo Homem, fez nascer uma das mais bonitas regiões de Portugal. O vale do Douro atrai cada vez mais visitantes, sendo as vindimas o seu ex libris.

6. Bibliografia

- Afonso, J. (2009). *Segredos do vinho: O Terroir*.
- Alberto, D., & Ferreira, J. (2007). A competitividade do cluster do vinho em Portugal. In *Congresso da Associação Portuguesa de Economia Agrária*.
- Almeida, A. & Kastenhols, E. (2008). *A sazonalidade no turismo e a estratégia de diversificação da procura: O Caso do Norte de Portugal*. Proceedings do 2.º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia. Lisboa: ELBE.
- Alves, José Matias et al. (2009). Roteiro sobre Emprego e Formação na Região do Douro.
- Angerhofer, B. J. & Angelides, M. C. (2006). *A model and a performance measurement system for collaborative supply chains*. *Decision Support Systems*, 42, 283-301. Science Direct.
- Associação dos Jovens Agricultores Portugueses Portugueses. *As vindimas*.
- Avillez, F., Gomes da Silva, F., Trindade, C., Avillez, F., Salema, J., Pereira, N. (2006). Planeamento da Empresa Agrícola – Manual Técnico. Lisboa: Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas; Fundo Social Europeu.
- Baron, R. (1975). *Seasonality in Tourism*. London: Economist Intelligent Unit.
- Baum, T. & Hagen, L. (1999). Responses to seasonality: The experiences of peripheral destinations. *Journal of Tourism Research*, 1(4), 299-312.
- Braga, M. (2012). *Gestão de Recursos Humanos no Setor Vitivinícola: Um Estudo Comparativo Brasil-Portugal*. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais.
- Brito, C. (1993). *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Working Paper n.º 38.
- Butler, R. (1994). Seasonality in tourism: Issues and problems. In A. Seaton, C. Jenkins, R. Wood, P. Dieke, M., Bennett, L. MacLellan & R. Smith (Eds.), *Tourism: The State of the Art* (pp. 332-339). Chichester: Wiley.
- Butler, R. (2001). Seasonality in tourism: Issues and Implications. In T. Baum & S. Lundtorp (Eds.), *Seasonality in Tourism* (pp. 4-21). Oxford: Pergamonm.

- Butler, R. & Mao, B. (1996). Seasonality in Tourism: Problems and Measurement. In P. Murphy /Ed.), *Quality Management in Urban Tourism* (pp. 9-23). Chichester: Wiley.
- Buyar, K. (2015), “The Improvement of HR-management as a Factor of Increasing of Companies’ Competitiveness in the Labour Market”, *Studia commercialia Bratislavensia*, Vol. 8, No. 31, pp.340-352.
- Cabrita, C. (2007). *RCM Manutenção Centrada na Fiabilidade, Teoria, Métodos, Indicadores de Desempenho, Exercícios Práticos*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Cao, M. & Zhang, Q. (2010). Supply chain collaborative advantage: a firm’s perspective. *International Journal of Production Economics* , 128, 358-367.
- Cardeira, R. (2009). Fatores Críticos de Sucesso no Mercado do Vinho em Portugal e a Sustentabilidade do Sector Vitivinícola. *Dissertação de Mestrado*, . Instituto Técnico de Lisboa.
- Caro, L. (2016). *Inovação no Processo de Vindima Manual – Aplicação da Filosofia Lean e Metodologia TRIZ*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.
- Carvalho, L. & Lima, M. (2014). Redes Colaborativas e Cadeias de Abastecimento: Uma Análise Regional Aplicada ao Setor Vitinícola. *Revista Estudos Sociais*, 31(16), 25-42.
- Centro de Investigação de Tecnologia Interativa (s/d). *Enólogo*.
- Christ, K. L., & Burritt, R. L. (2013). (2013). Critical environmental concerns in wine production: an integrative review. 53, 232–242.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6th Edition). Routledge.
- Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Gilbert, D. & Shepherd, R. (2002). *Turismo, Princípios e Prática*. Porto Alegre: Bookman.
- Coviello, G. J., & Vena, P. A. (1975). *Integration of circuit/packet switching by a SENET/Slotted Envelope NETWORK/concept* (Vols. 2, pp 12-42). In National Telecommunications Conference.

- Curvelo-Garcia, A. (1988). *Controlo de Qualidade dos Vinhos – Química Enológica, Métodos Analíticos*. Lisboa: Instituto da Vinha e do Vinho.
- Dias, Sara Duque. Segmentação da vindima com base na observação de imagens multiespectrais aéreas. Diss. 2009.
- Drucker, P. (2000). *Desafios da Gestão para o século XXI*. Porto: Livraria Civilização Editora.
- Du-Plessis, C. (1984). Optimum maturity and quality parameters in grapes: a review. *South Africa journal of enology and viticulture*, 5, 35-42.
- Dyer, J. H., & Singh, H. . (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage . *Academy of management review* , pp. 23(4), 660-679.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Reis, N. R. (2011). Sogrape: crescimento por aquisições. . *Caso de estudo nº6, globADVANTAGE* . Center of research in International Business & Strategy.
- Frechtling, D. (2001). World Conference on the economic impact of tourism. *International Journal of tourism research*, 3(3), 253-255.
- Garcia, F. A., et al. (2012). A framework for measuring logistics performance in the wine industry. *International Journal of Production Economics* , 135(1), 284–298.
- Gochman, I. e Storfer, P. (2014), “Talent for Tomorrow: Four Secrets for HR Agility in an Uncertain World”, *People & Strategy*, Vol. 37, No.2, pp. 25-28.
- Guest, David E. "Human resource management and the American dream." *Journal of Management studies* 27.4 (1990): 377-397.
- Hall, C. M. (2005). Rural wine and food tourism cluster and network development. *Rural tourism and sustainable business* , 149-164.
- Hartmann, R. (1986). Tourism, seasonality and social change. *Leisure Studies*, 5(1), 25-33.
- Hayati, D., & Karami, E. &. (2006). Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty (Vol. 75). *Social Indicators Research*.
- Hylleberg, S. (1992). *Modelling Seasonality*. Oxford: Oxford University Press.
- IAPMEI — Agência para a Competitividade e Inovação, I. P (2009)

- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2017). *Estatísticas Agrícolas 2016*. Lisboa: INE, I.P.
- Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. (2008). Vinhos e aguardentes de Portugal. *Anuário'08*.
- Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. (2011). Vinhos e aguardentes de Portugal. *Anuário'11*.
- Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. (2015). Vinhos e aguardentes de Portugal. *Anuário'15*.
- Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. (2017). Vinhos e aguardentes de Portugal. *Anuário'17*.
- Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto - IVDP. (s.d.).
- Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, I. P. (2016a). *Produção de vinhos – 2016*.
- Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, I. P. (2016b). *Vendas de vinhos – 2016*.
- Jackson, R. (2002). *Wine Tasting: A Professional Handbook*. Estados Unidos da América: Elsevier – Academic Press; Califórnia.
- Kaplan, R. S. (1983). Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*, pp. 686-705
- Lage, H. & Milone, P. (1998). *Economia do turismo*. Campinas: Papirus.
- Lank, E. (2006). *Collaborative Advantage: How Organizations Win by Working Together*. Hampshire and New York: Palgrave.
- Lima, Maria João de Sousa Pereira . (2013). Redes Colaborativas na gestão da cadeia de abastecimento - O Setor Vitivinícola da Cadeia de Abastecimento. *Instituto Politécnico de Setúbal*.
- Lima, M. (2014). *Redes Colaborativas na Gestão da Cadeia de Abastecimento: o Setor Vitivinícola na Península de Setúbal*. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Machado, M. (2015). *Controlo de maturação, vindima e vinificação no Château Lafitte e SC Vignobles Bonbur*. Dissertação de Mestrado. Bragança: Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Bragança.

- Martins, A. (2007). As castas de videira portuguesas estão a morrer, mas a sua salvação ainda é possível. *Vida Rural*.
- Matopoulos, A. Vlachopoulou, M., Manthou, V. & Manos, B. (2007). A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(3), 177-186.
- Matos, M. C. B. C. (1991). A Economia da pequena agricultura no Noroeste Português.
- Medlik, S. (1996). *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE Publications, Inc; Second Edition edition.
- Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. (2007). *VITIVINICULTURA - Diagnóstico Setorial*.
- Moore, Thomas W. The Handbook of Business Forecasting. Harper & Row, Ballinger Division, 1989.
- Moreno, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Puntos del CENES*, 31(54), 193-226.
- Mota, K. (2001). *Marketing Turístico: promovendo uma atividade sazonal*. São Paulo: Atlas.
- Moura, B. C. (2006). *Logística – Conceitos e Tendências, (1ª Edição)*. Editor Centro Atlântico, Lda.
- Murteira, Bento. (1993). *Análise exploratória de dados. Estatística descritiva*. McGRAW-HILL.
- Novais, c., & Antunes, J. (2009). O contributo do Enoturismo para o desenvolvimento regional: o caso das Rotas dos Vinhos. *1º Congresso de Desenvolvimento Regional de Cabo Verde*.
- Osborne, D. (1992). Seasonality and habit persistence in a life cycle model of consumption. In S. Hylleberg (Ed.), *Modelling Seasonality* (p. 193-208). Oxford: Oxford University Press.
- Parra, P. H., & Pires, S. R. I. (2003). Análise da gestão da cadeia de suprimentos na indústria de computadores. *UNIMEP*.

- Parung, J. & Bititci, U. S. (2006). A conceptual metric for managing collaborative networks. *Journal of Modelling in Management* , 1-2,116-136.
- Peixoto, Paulo, and Hans Magnus Enzensberger. (2006). O Douro a todo o vapor: alegorias do turismo rural. pp. 121-135.
- Pereira, Carlos. (2009). Reestruturar a vinha na Região Demarcada do Douro. *Centro de Estudos Vitivinícolas do Douro/DRAP Norte* .
- Pereira, M. C. (2006). Ação e património da Junta Nacional do Vinho (1937-1986). *Universidade Aberta* .
- Peretti, J.-M. (2011). *Recursos Humanos Função Pessoal e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pérez-Magariño, S. & González-San José, M. (2006). Polyphenols and color variability of red wines made from grapes harvested at different ripeness grade. *Food Chemistry*, 96, 197- 208.
- Pimenta, E. M. (2013). Comunicação da Marca Wines of Portugal. *um estudo de caso* . Instituto Politécnico de Lisboa.
- Pino, F., Francisco, V., Cézar, S., Sueyoshi, M. & Amaral, A. (1994). Sazonalidade em Séries Temporais Econômicas: um Levantamento sobre o Estado da Arte. *Agricultura em São Paulo*, 41(3), 103-133.
- Pires, S. (2014). *Redes de Cooperação Informal no Setor Vitivinícola: O Caso dos “Douro Boys”*. Dissertação de Mestrado, Lisboa: ISCTE.
- Porter, M. (2003). O sector vitivinícola português - Debilidades, potencialidades e propostas para um novo ciclo. *Monitor Group* .
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Ribeiro, M. (1992). *Estratégias de Reprodução Socioeconómica das Unidades Familiares Camponesas, em Regiões de Montanha*. Tese de Doutoramento. Vila Real: Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Ronan, G., Blacketer, S., & Sterenberg, L. (2006). Evaluating the Potential of VineAccess to Improve Supply Chain Efficiency in Australian Viticulture and

- Perennial Horticulture. *In 2006 Conference (50th), February 8-10, 2006, Sydney, Australia (No. 139898). Australian Agricultural and Resource Economics Society.*
- Sá, E. L. B., & Carrera, F. . (1999). Planeta Terra: uma abordagem de direito ambiental. Lumen Juris.
- Sá, E. (2013). Vindimas em Portugal – Uma tradição que perdura para bem do bom nome e da economia do país.
- Santos, A. (2010). *Avaliação do Ciclo de Vida do Vinho Verde Branco*. Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Santos, A. (2012). *Avaliação da Sustentabilidade do Vinho Verde em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Engenharia do Porto.
- Santos, J., Machado, A., Dias, E., Novais, A. & Ferreira, A. (2007). *Processamento Industrial do Vinho Tinto*. Trabalho de Engenharia Alimentar – Processamento Geral dos Alimentos I. Coimbra: Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Coimbra.
- Scheuer, L. (2010). *Sazonalidade do Turismo no Município de Guaratuba – PR*. Dissertação de Mestrado. Curitiba: Universidade Federal do Paraná.
- Schuler, Randall, and Susan Jackson. "HR issues and activities in mergers and acquisitions." *European Management Journal* 19.3 (2001): 239-253.
- Simatupang, T. M. & Sridharan, R. (2002). The collaborative Supply Chain. *International Journal of Logistics Management* , 13(1), 15-30.
- Simões, O. (2007). As Denominações de Origem de vinhos portugueses e a recuperação de variedades nacionais de videiras (*Vitis vinifera*). *Seminário Biodiversidade e Denominações de Origem*. CERNAS, ESAC. Coimbra.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2009). *Operations Management (sixth edition)*. Prentice Hall- Financial Times.
- Sousa, C. A. (2013). *Impacto no Turismo da Região Demarcada do Alto Douro Vinhateiro, após a Classificação de Património Mundial da Humanidade pela UNESCO*. Instituto Politécnico de Bragança.
- Sousa, J. & Barros, M. (2011). Mão de obra representa fatia elevada dos custos de produção no setor vitivinícola. *Vida Económica*.

- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Wright, P. et al. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Status Team. (2016). *As vindimas e o vinho em Portugal. Obtido de Status Knowledge*.
- Tarique , I. & Schuler, R. S. (2009). Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. *Journal of World Business*, 46(Issue 2), 122-133.
- Tartuce, T. J. (2006). Métodos de Pesquisa.
- Turismo de Portugal . (s.d.).
- Udin, Z. M., Khan, M. K. & Zairi, M. (2006). A collaborative supply chain management framework. *Business Process Management Journal* , 12(3), 361-376.
- Ulrich, D. e Dulebohn, J. (2015), “Are we there yet? What’s next for HR?”, Human Resource Management Review, Vol. 25, pp.188- 204
- Vaz, Ana Isabel Inácio Gomes da, Silva Lopes. (2008). O Enoturismo em Portugal. *da cultura do vinho ao vinho como cultura: a oferta enoturística nacional e as suas implicações no desenvolvimento local e regional* .
- Vinumday - processo produtivo de vinho
- Vulcano, M., Freitas, C., Tozetti, E. & Spadoni, P. (2017). RH em Rede. RH Network. *Revista Saberes Universitários*, 2(1), 81-85.
- Wallis & Thomas, J. (1971). Seasonal variation in regression analysis. *Journal of the Royal Statistical Society*, 134(1), 57-72.
- Zacharia, Z. G., Nix, N. W. & Lusch, R. F. (2011). Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration. *Journal of Operations Management* , 29, 591- 603.

Anexos

Boa tarde Dr. Nuno. Conforme solicitado junto envio as respostas escritas.

Como lhe disse na entrevista, todos os dados por mim apresentados estão autorizados para a elaboração da sua tese.

1. Quem gere os RH da empresa?
Dpt de Recursos Humanos em conjunto com as respetivas direções
2. Quais as particularidades dessa gestão ao longo do ano? Há períodos críticos? Quais? Quais as especificidades da gestão da mão-de-obra nesses períodos?
Sim, temos períodos críticos ao longo do ano no Turismo (reforço da equipa de Profissionais de Turismo – Maio a Setembro) e Vindimas (Meados de Agosto a final de Setembro)
3. No período das vindimas e em termos de gestão de RH quais as particularidades que se colocam à empresa? A gestão de RH, nessa fase, continua a ser feita pelas mesmas pessoas que nas fases “normais”? E se não for é feita por quem? E porquê? **No período das Vindimas recorremos a mão-de-obra externa/Empreiteiros para a vindima das nossas Quintas. A gestão dessas pessoas passa a ser feita pelo Eng.º Pedro, o nosso enólogo**
4. Que tipo de necessidades especiais ao nível de Recursos Humanos existe na fase das vindimas? E, se existirem, quem faz a seleção desses RH? Quais os principais problemas com que a empresa se defronta nesse processo? **Necessitamos de recursos com experiência específica quer para a parte da adega, quer para a vinha propriamente dita, sendo que no Douro desta época é extremamente complicado encontrar esses recursos disponíveis**
5. O recrutamento e a seleção de trabalhadores para as vindimas são fáceis ou existem dificuldades específicas associadas a este processo? A existirem, quais? **O recrutamento desses recursos qualificados é a parte mais complexa, principalmente devido ao facto de nesse período já se encontrarem todos ocupados.**
6. Os ajustamentos de mão-de-obra necessários na fase das vindimas têm a ver com que tipo de trabalhadores? Qualificados, não qualificados, ambos? E como lida com as necessidades específicas desse processo? Enólogo Pedro - **Nessa altura e tendo em consideração a especificidade das tarefas são necessários quer trabalhadores qualificados (adeга), quer não qualificados (vinha), mas os da vinha nós tentamos resolver com o pessoal que temos anualmente a trabalhar nas vinhas, os outros, como disse antes, é um problema**
7. Tem algum tipo de parceria ou acordo para fazer face às necessidades acrescidas de Recursos Humanos na fase das vindimas? Quais? Quais as vantagens que vê nessas parcerias? Quais as dificuldades que sentiu/sente na sua implementação e/ou manutenção? **Optamos por recorrer a empreiteiros, através dos quais conseguimos obter os recursos que necessitamos em nº mas continua a existir a falta em qualificados. Os empreiteiros agrícolas resolvem o problema dos recursos não especializados (vindima), mas nos especializados o mercado ainda não tem esse tipo de recursos, em número, para oferecer face à procura que nesse período se verifica**

8. Do ponto de vista da gestão de RH quais os principais problemas que identificaria neste setor? E na sua empresa em particular? E em relação à fase das vindimas identificaria problemas adicionais? Quais? **O sector do Vinho do Porto é um sector muito específico e de certa forma relativamente pequeno o que dá origem a que em determinadas posições exista uma grande rotatividade de recursos pelos maiores players do mercado. Na Vindima, tal como referi anteriormente, a nossa maior dificuldade prende-se com a falta de recursos qualificados forma relativamente pequeno o que dá origem a que em determinadas posições exista uma grande rotatividade de recursos pelos maiores players do mercado. Na Vindima tal como referi anteriormente a nossa maior dificuldade prende-se com a falta de recursos qualificados .**

Se necessitar de mais alguma autorização ou documento a comprovar, não hesite em pedir.

Com os meus melhores cumprimentos,

Carla Veloso
Dptº de Recursos Humanos

Bom dia Dr. Nuno

Conforme solicitou envio a resposta escrita às perguntas enviadas.

Quanto à parte da entrevista feita ao pessoal da adega, espero que as mesmas sejam válidas e não seja preciso fazer o mesmo.

Claro que autorizamos que use tudo que foi falado entre nós.

Como lhe disse na altura, é com muito prazer que respondemos a todas as questões.

Pode ser que com a sua tese as regiões sejam mais reconhecidas, já que as pessoas não imaginam o esforço humano que esse período acarreta.

1. Quem gere os RH da empresa?

É feita pelo departamento Administrativo/ Financeiro

2. Quais as particularidades dessa gestão ao longo do ano? Há períodos críticos? Quais? Quais as especificidades da gestão da mão-de-obra nesses períodos?

Temos problemas em março/abril que é o período de trasfega de vinho e engarrafamento e no período da vindima de agosto a setembro

3. No período das vindimas e em termos de gestão de RH quais as particularidades que se colocam à empresa? A gestão de RH, nessa fase, continua a ser feita pelas mesmas pessoas que nas fases "normais"? E se não for é feita por quem? E porquê?

Como temos trabalhadores o ano inteiro a trabalhar nas diferentes Quintas, nesta altura desenhamos as vindimas por Quinta, e assim utilizamos os recursos internos para fazer as vindimas. O nosso problema é no pessoal especializado, além de caro não existe

4. Que tipo de necessidades especiais ao nível de Recursos Humanos existe na fase das vindimas? E, se existirem, quem faz a seleção desses RH? Quais os principais problemas com que a empresa se defronta nesse processo?

Todos os anos temos que dar formação a pessoas para trabalhar nas áreas que exigem algum conhecimento, o que nos tira tempo para fazer outras coisas e a probabilidade de erro são maiores

MATEUS E SEQUEIRA VINHOS, S.A.
Cadão Douro

Quinta do Cadão
Lugar do Cadão, EN 222
5130-602 S. João da Pesqueira
Douro – Portugal
cadao@cadao.pt
(+351) 254 484 053

- 5. O recrutamento e a seleção de trabalhadores para as vindimas são fáceis ou existem dificuldades específicas associadas a este processo? A existirem, quais?**
- 6. Os ajustamentos de mão-de-obra necessários na fase das vindimas têm a ver com que tipo de trabalhadores? Qualificados, não qualificados, ambos? E como lida com as necessidades específicas desse processo?**

O ajuste de pessoal para trabalhar na colheita da uva é fácil, utilizamos pessoal que trabalha na vinha anualmente nas nossas Quintas, e fazemos a vindima por Quinta, e por isso aí não temos problemas. Como disse anteriormente o problema maior está no especializado, hoje preciso de pessoal para gerir a linha de engarrafamento, até pagamos 1.000€ limpos e não temos

- 7. Tem algum tipo de parceria ou acordo para fazer fase às necessidades acrescidas de Recursos Humanos na fase das vindimas? Quais? Quais as vantagens que vê nessas parcerias? Quais as dificuldades que sentiu/sente na sua implementação e/ou manutenção?**

Nós não temos qualquer parceria

- 8. Do ponto de vista da gestão de RH quais os principais problemas que identificaria neste setor? E na sua empresa em particular? E em relação à fase das vindimas identificaria problemas adicionais? Quais?**

O setor do vinho tem vindo a crescer, novos mercados, novos vinhos, e nova forma de controlo e produção de vinho. A nossa empresa tem os problemas de todas as empresas que se localizam no Interior. As pessoas não querem ficar na Região, nós até oferecemos boas condições financeiras, mas, principalmente os qualificados não querem ficar. Claro que nas vindimas esse problema intensifica-se, a procura é maior e por isso o problema torna-se num grande problema para nós

Espero que com isto o problema fique resolvido.

Caso não fique, temos todo o gosto em ajudar no que precisar.

Abraço,

António Bastos

Cadão Vinhos (Enólogo)

MATEUS E SEQUEIRA VINHOS, S.A.
Cadão Douro

Quinta do Cadão
Lugar do Cadão, EN 222
5130-602 S. João da Pesqueira
Douro – Portugal
cadao@cadao.pt
(+351) 254 484 053

Boa tarde.

Envio o documento solicitado como comprovativo da recolha de dados levada a cabo na n/ adega no Douro.

Como lhe disse pessoalmente aquando da entrevista, todo o pessoal necessário para a vindima são prestadores de serviço.

Relativo ao seu questionário, penso que não sou um exemplo bom, porque não tenho vinhas e a adega é arrendada.

1. Quem gere os RH da empresa?

Somos uma empresa de apoio a criação de Adeegas em todo o País e de formação, por isso não temos um departamento específico, essa gestão é feita conforme as necessidades, por isso grande parte dos nosso colaboradores são externos.

2. Quais as particularidades dessa gestão ao longo do ano? Há períodos críticos? Quais? Quais as especificidades da gestão da mão-de-obra nesses períodos?

Na nossa empresa não temos dificuldade em recrutar recursos humanos, já que vamos ao mercado. O nosso problema, que é o seu estudo, é nas vindimas, já que não temos recursos próprios, só eu e o meu irmão, todos os anos temos que contratar muito antes do período das vindimas, para assim termos durante o período das vindimas, e um contrato que podia ser de 3 meses passa a 6, e mesmo assim existem poucas pessoas que saibam fazer algumas coisas que requerem conhecimento.

3. No período das vindimas e em termos de gestão de RH quais as particularidades que se colocam à empresa? A gestão de RH, nessa fase, continua a ser feita pelas mesmas pessoas que nas fases "normais"? E se não for é feita por quem? E porquê?

Nós temos um problema acrescido relativamente a outras empresas com laboração anual na região, já que tenho que contratar todos os recursos humanos. Quanto à vindima, como não temos produção própria esse problema passa a ser dos nossos fornecedores, mas na gestão da adega, como não temos quaisquer recursos humanos, como disse anteriormente, temos que contratar com antecedência, mesmo não precisando deles, e mesmo assim não é fácil.

4. Que tipo de necessidades especiais ao nível de Recursos Humanos existe na fase das vindimas? E, se existirem, quem faz a seleção desses RH? Quais os principais problemas com que a empresa se defronta nesse processo?

5. O recrutamento e a seleção de trabalhadores para as vindimas são fáceis ou existem dificuldades específicas associadas a este processo? A existirem, quais?

6. Os ajustamentos de mão-de-obra necessários na fase das vindimas têm a ver com que tipo de trabalhadores? Qualificados, não qualificados, ambos? E como lida com as necessidades específicas desse processo?
7. Tem algum tipo de parceria ou acordo para fazer face às necessidades acrescidas de Recursos Humanos na fase das vindimas? Quais? Quais as vantagens que vê nessas parcerias? Quais as dificuldades que sentiu/sente na sua implementação e/ou manutenção?

As únicas parcerias que temos são como os agricultores, ajudando-os durante o ano para assim garantirmos a máxima qualidade dos produtos

8. Do ponto de vista da gestão de RH quais os principais problemas que identificaria neste setor? E na sua empresa em particular? E em relação à fase das vindimas identificaria problemas adicionais? Quais?

O principal problema que vejo no setor tem a ver com as sazonalidades que o mesmo tem. Muitas empresas têm tentado resolver esse problema com o turismo, com visitas guiadas às quintas ou mesmo às respetivas adegas. Estamos a ensinar a fazer vinho, estamos a ensinar a obter melhores produções. A nossa empresa, aproveita todos os conhecimentos que adquiriu ao longo dos anos, estamos presente em todas as regiões de produção de vinho e temos tentado aproveitar esses conhecimentos para melhorar. Como já antes tinha dito, o nosso problema é maior, já que não temos recursos internos, mas os não qualificados resolvemos através de empreiteiros agrícolas que a região já dispõe, nos qualificados se as empresas com atividade anual na região têm, nós ainda mais.

Autorizo que todos os dados recolhidos e aqui enviados possam ser utilizados para a elaboração da sua tese de mestrado.

Fico a aguardar a sua visita na vindima.

Cumprimentos,

JOANA MAÇANITA
Enóloga

F
A
C
U
L
D
A
D
E
D
E
E
C
O
N
O
M
I
A

